



# **Diplomarbeit:**

## **„Der unterstützende Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wettbewerbsstrategien“**

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Maria Beier

**Matrikelnummer: 18584**

8. Fachsemester Betriebswirtschaftslehre

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences

**Abgegeben am: 02.07.2010**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	
1. Einleitung.....	1
2. Die Unternehmenskultur	
2.1 Der allgemeine Kulturbegriff.....	2
2.2 Der Begriff Unternehmenskultur.....	2
2.3 Subkulturen.....	4
2.4 Ebenen der Unternehmenskultur.....	6
2.4.1 Artefakte.....	6
2.4.2 Werte und Überzeugungen.....	7
2.4.3 Grundlegende Annahmen.....	8
2.5 Unternehmenskulturtypologien.....	8
2.5.1 Eindimensionale Kulturtypologien	
2.5.1.1 Eindimensionale Kulturtypologie nach Stärke und Schwäche.....	9
2.5.1.1.1 Das Ausmaß der Prägnanz.....	9
2.5.1.1.2 Der Verbreitungsgrad.....	10
2.5.1.1.3 Die Verankerungstiefe.....	10
2.5.1.2 Eindimensionale Kulturtypologie nach Ansoff.....	10
2.5.2 Zweidimensionale Kulturtypologie nach Deal und Kennedy.....	11
2.5.2.1 The thought-guy, macho culture.....	12
2.5.2.2 The work hard/ play hard culture.....	12
2.5.2.3 The bet-your-company culture.....	13
2.5.2.4 The process culture.....	14
2.5.3 Mehrdimensionale Kulturtypologien	
2.5.3.1 Mehrdimensionale Kulturtypologie nach Handy/ Harrison.....	14
2.5.3.2 Mehrdimensionale Kulturtypologie nach Bleicher.....	16
2.6 Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen.....	17
2.6.1 Positive Effekte.....	17
2.6.2 Negative Effekte.....	18
2.6.3 Starke Unternehmenskulturen und Innovationen.....	19
2.7 Einflussfaktoren.....	20
2.7.1 Die weichen Faktoren der Unternehmensführung.....	21
2.7.2 Die harten Faktoren der Unternehmensführung.....	23
3. Die Wettbewerbsstrategien nach Porter	

3.1 Der Strategiebegriff.....	24
3.2 Die Wettbewerbsstrategien.....	25
3.2.1 Darstellung der Kostenführerschaft.....	27
3.2.2 Darstellung der Differenzierungsstrategie.....	30
3.2.3 Darstellung der Konzentration auf Schwerpunkte.....	32
3.2.4 Die Fokussierungshypothese.....	33
3.2.5 Die Simultanitätshypothese oder die hybride Wettbewerbsstrategie.....	34
4. Kultur-Strategie-Fit.....	36
5. Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wettbewerbsstrategien.....	38
5.1 Wettbewerbsstrategische Zuordnung der Kulturtypologien nach Deal und Kennedy	
5.1.1 Kostenführerschaft.....	39
5.1.2 Differenzierung.....	41
5.1.3 Hybride Wettbewerbsstrategie.....	44
5.1.4 Die Prozesskultur.....	45
5.2 Die optimale Unternehmenskulturintensität.....	46
5.2.1 Kostenführerschaft .....	46
5.2.2 Differenzierung.....	48
5.2.3 Hybride Wettbewerbsstrategie.....	50
5.3 Einflussfaktoren.....	51
5.3.1 Organisation.....	51
5.3.1.1 Kostenführerschaft.....	52
5.3.1.2 Differenzierung.....	54
5.3.1.3 Hybride Wettbewerbsstrategie.....	57
5.3.2 Führungsverhalten.....	57
5.3.2.1 Kostenführerschaft.....	58
5.3.2.2 Differenzierung.....	59
5.3.2.3 Hybride Wettbewerbsstrategie.....	60
5.3.3 Mitarbeiter.....	60
5.3.3.1 Kostenführerschaft.....	63
5.3.3.2 Differenzierung.....	63
5.3.3.3 Hybride Wettbewerbsstrategie.....	64
6. Kritik am Konzept der Unternehmenskultur.....	64
7. Fazit.....	67
Literaturverzeichnis	

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Die Kulturebenen nach Schein.....	6
Abb.2: Kulturtypologie nach Ansoff.....	10
Abb.3: Kulturtypologie nach Deal und Kennedy.....	11
Abb.4: Kulturtypologie nach Handy/ Harrison.....	14
Abb.5: Kulturtypologie nach Bleicher.....	16
Abb.6: 7-S-Modell von McKinsey.....	21
Abb.7: Die Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	26
Abb.8: Der Erfahrungskurveneffekt.....	29
Abb.9: Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil.....	34
Abb.10: Hybrider Zusammenhang der Strategien der Differenzierung und der Kostenführerschaft.....	35
Abb.11: Strategie und Kultur als Determinanten des Unternehmenserfolges.....	37
Abb.12: Beziehungsstruktur des Kultur-Strategie-Fit.....	37
Abb.13: Beispielstruktur einer funktionalen Organisation.....	53
Abb.14: Beispielstruktur einer divisonalen Organisation.....	55

## 1. Einleitung

„Nichts in der Realität ist konstanter als die Veränderung.“<sup>1</sup> Ein erfolgreiches Unternehmen muss sich schneller und besser an veränderte Umweltbedingungen anpassen können als dessen Konkurrenz.<sup>2</sup> Dabei gilt die Unternehmenskultur als wichtiger Erfolgsfaktor. Unternehmenskultur hat sich in den letzten Jahren zum Modebegriff entwickelt.<sup>3</sup> Im Jahre 1983 bezeichnete das Wirtschaftsmagazin Fortune die Unternehmenskultur als „Hula-hoop der 80er Jahre.“<sup>4</sup> Zum damaligen Zeitpunkt wusste niemand etwas mit diesem Begriff anzufangen und es wurde angenommen, dass er schnell wieder in Vergessenheit gerät.<sup>5</sup> Die Menschen mussten erst einmal verstehen lernen, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von der Unternehmensstrategie und -struktur abhängt, sondern auch vom Verhalten des Unternehmens.<sup>6</sup> „Nicht die Unternehmensgröße entscheidet über Qualität und Erfolg, sondern die Ernsthaftigkeit und Komplexität, mit der die unternehmerischen Aufgaben definiert und wahrgenommen werden.“<sup>7</sup>

„Eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden. Es ist nicht möglich, dass es keine Unternehmenskultur gibt.“<sup>8</sup> Diese ist in ein landeskulturelles Umfeld integriert und wird durch gesellschaftliche Werte, Normen und Bräuche beeinflusst.<sup>9</sup>

In der folgenden Arbeit wird der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den Wettbewerbsstrategien dargestellt. Viele Strategien scheitern an der praktischen Umsetzung, da sie nicht mit der herrschenden Unternehmenskultur kompatibel sind. Ein Unternehmen ist umso erfolgreicher, je besser die Strategie an die Unternehmenskultur oder die Unternehmenskultur an die Strategie angepasst ist.<sup>10</sup> „Im günstigsten Fall, wenn sich Strategie und Unternehmenskultur gegenseitig stützen und ergänzen, entsteht ein führender Wettbewerber.“<sup>11</sup> Die Begriffe der Unternehmenskultur und -strategie besitzen unterschiedliche Bedeutungen. Zur Schaffung einer einheitlichen Basis werden diese Begriffe zu Beginn analysiert und dargestellt. Die Untersuchungsgrundlage bilden die Wettbewerbsstrategien von Porter. Anschließend wird der Zusammenhang zwischen diesen beiden Komponenten dargestellt. Hauptsächlich

---

<sup>1</sup> Zahn (1991), S.154

<sup>2</sup> Vgl. Große-Oetringhaus (1996), S.359

<sup>3</sup> Vgl. Simon (1990), S.1

<sup>4</sup> Körner (1993), S.31

<sup>5</sup> Vgl. Körner (1993), S.31

<sup>6</sup> Vgl. Peters/ Waterman (1991), S.25

<sup>7</sup> o. V.: [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand\\_aktuell/unternehmenskultur-ist-ein-erfolgsfaktor;876816;0](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand_aktuell/unternehmenskultur-ist-ein-erfolgsfaktor;876816;0)

<sup>8</sup> Herbst (1998), S.24

<sup>9</sup> Vgl. Kreikebaum (1998), S.67

<sup>10</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S.49f.

<sup>11</sup> Hinterhuber (1996), S.50

lich sollen die positiven Synergien zwischen der Unternehmenskultur und den Wettbewerbsstrategien aufgezeigt werden.

## **2. Die Unternehmenskultur**

### **2.1 Der allgemeine Kulturbegriff**

Kultur beschäftigt gleichermaßen Anthropologen, Soziologen und Psychologen. Es existiert kein einheitlich verwendeter Kulturbegriff, da jede Wissenschaftsrichtung eine eigene Definition entwickelt hat.

Die Grundlage einer Kultur bildet die geschichtliche Entwicklung kultureller Systeme. Dabei kann es zum einen das Resultat einer Handlung oder zum anderen die Richtlinien für eine Handlung betreffen.<sup>12</sup> Nach der 1952 von Kroeber und Kluckhohn entwickelten Kulturdefinition besteht eine Kultur „... of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other hand as conditioning elements of further action.“<sup>13</sup>

Die Werte und Normen einer Kultur und die davon abgeleiteten Denk- und Handlungsweisen dienen als Abgrenzungskriterien gegenüber anderen sozialen Gruppen oder Institutionen. Eine Kultur wird häufig als Phänomen betrachtet, da sie unsichtbar, ungreifbar und äußerst komplex ist.<sup>14</sup>

### **2.2 Der Begriff Unternehmenskultur**

Der Begriff Unternehmen wird „... als rechtlich-organisatorisch, selbstständige Institution oder als Institution [...], die eine autonome oder eingeschränkt autonome Entscheidungsfindung betreibt...“<sup>15</sup> definiert. Unternehmen werden als kleine Minigesellschaften betrachtet, die eigene unverwechselbare Kulturen entwickeln.<sup>16</sup> Unternehmenskultur ist die gelebte Unternehmenswirklichkeit aller Mitarbeiter. Jedes Unternehmen entwickelt eine individuelle Kul-

---

<sup>12</sup> Vgl. Marré (1997), S.9

<sup>13</sup> Kroeber/ Kluckhohn (1952), S.181

<sup>14</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.489f.

<sup>15</sup> Marré (1997), S.8

<sup>16</sup> Vgl. Dill/ Heinen (1986), S.217

tur, welche sich laufend weiterentwickelt. Jedem Mitarbeiter ist die Unternehmenskultur bekannt und er beeinflusst diese, indem er sie akzeptiert und verbreitet, ablehnt oder ihr entgegen wirkt. Die Mitarbeiter sollen bestenfalls eine Gemeinschaft bilden, Werte sollen erhalten, weiterentwickelt und verinnerlicht werden.<sup>17</sup> Stimmen die moralischen Vorstellungen der Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens überein, dann kann das die Mitarbeitermotivation erhöhen und somit deren Leistungsbereitschaft steigern.<sup>18</sup>

Die Unternehmenskultur bildet die Summe verschiedener Faktoren. Hierzu zählen Grundannahmen, Werte und Normen der Unternehmensmitglieder, Richtlinien, Instrumente, Methoden und typische Arbeitsweisen sowie die sichtbaren Einrichtungen und Institutionen.<sup>19</sup>

Neben den schriftlich festgehaltenen Leitbildern und Richtlinien existieren häufig noch stillschweigend getroffene Regeln, Rituale, Gesetze und Verhaltensregeln, die die Unternehmenskultur mit prägen. Innerhalb von Veränderungsprozessen wirken diese Regeln oft als schwer überwindbare Barrieren. Prozesse werden sabotiert, wenn diese nicht analysiert und einbezogen werden.<sup>20</sup>

Die Unternehmenskultur beeinflusst die Wahrnehmung, die Denk- und Handlungsweisen sowie emotionale Sichtweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens. Sie wirkt sich auf die Unternehmensstrukturen, -prozesse, -systeme, -ressourcen, -ziele, -strategien und den Unternehmenszweck aus. Die Kultur wird auf explizite und implizite Kriterien unterschieden. Bei dem expliziten unternehmenskulturellen Teil handelt es sich um die sichtbare beziehungsweise hörbare Ausdrucksform des Unternehmens. Hierzu zählen beispielsweise Rituale, Kommunikationsverhalten, interne Unternehmensformen und die Außen-darstellung. Der implizite Teil beinhaltet grundlegende Überzeugungen. Diese Werte und Normen sind gar nicht oder nur beschränkt wahrnehmbar.<sup>21</sup>

„Jedes Unternehmen ist [...] einzigartig.“<sup>22</sup> Im Laufe der Zeit hat es seine eigenen Werte und Normen entwickelt, da jedes Unternehmen verschiedene Mitarbeiter und Führungskräfte mit deren eigenen Ideen und Erfahrungen beschäftigt hat.<sup>23</sup>

Eine Unternehmenskultur wird als Phänomen betrachtet, da sie immer unternehmens-individuell und in ihrer Komplexität nur schwer zu erfassen ist.<sup>24</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Breisig (2006), S.153f., siehe auch Peters/ Waterman (1991), S.17

<sup>18</sup> Vgl. Herbst (1998), S.24, siehe auch Simon/ Tacke (1990), S.14

<sup>19</sup> Vgl. Karg/ Lurse/ Meister (2001), S.37ff.

<sup>20</sup> Vgl. Kiessling/ Spannagl (1996), S.36f.

<sup>21</sup> Vgl. Klimmer (2007), S.12

<sup>22</sup> Herbst (1998), S.25

<sup>23</sup> Vgl. Herbst (1998), S.25

<sup>24</sup> Vgl. Davis (1984), S.3, siehe auch Breisig (2006), S.150f.

Die Unternehmenskulturforschung durchlief eine rasante Entwicklung. Es bildeten sich mehrere Ansätze heraus, die die Komplexität der Unternehmensführung reduzieren. Zu den gemeinsamen Merkmalen vieler Ansätze gehören:

- Es handelt sich bei der Unternehmenskultur um ein implizites Phänomen. Unternehmensmitglieder teilen symbolische Werte, welche die Selbsteinschätzung jedes Einzelnen und die Unternehmensidentität prägen.
- Eine Unternehmenskultur wird von den Unternehmensmitgliedern gelebt. Die gelieferten Deutungsmuster sind selbstverständliche Auffassungen für die täglichen Handlungsweisen.
- Der Unternehmenskultur liegen einheitliche Orientierungen, Wertvorstellungen und Richtlinien zugrunde. Organisatorisches Handeln wird vereinheitlicht.
- Bei der Unternehmenskultur handelt es sich um das Resultat von Lernprozessen. Sie entwickelt sich durch erfolgreiche Lösungsprozesse in Bezug auf Umwelt- und Koordinationsprobleme.
- Die Kultur eines Unternehmens vertritt die einheitliche Weltanschauung ihrer Mitglieder. Die Umwelt wird mit Hilfe eines gemeinsamen Grundkonzepts selektiert und interpretiert.
- Unternehmenskulturelle Grundlagen werden selten bewusst erlernt, sondern unterbewusst wahrgenommen.<sup>25</sup>
- Eine Unternehmenskultur ist nur schwer veränderbar.<sup>26</sup>

### **2.3 Subkulturen**

Häufig wird vereinfachend von einer homogenen Unternehmenskultur beziehungsweise Einheitskultur gesprochen. In der Realität besitzen viele Unternehmensbereiche ihre eigene Kultur, sogenannte Subkulturen.<sup>27</sup> Die Grundlage dieser Subkulturen muss eine einheitliche Kulturbasis sein, die sich an den allgemeinen Unternehmenszielen ausrichtet.<sup>28</sup> Es ist ein Mindestmaß an Einheitlichkeit notwendig. Die Kooperationsmöglichkeit zwischen allen Unternehmensmitgliedern muss gewährleistet sein, damit das Unternehmen Erfolgchancen aufweisen kann.

---

<sup>25</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.623f, siehe auch Hofstede (1991), S.179f.

<sup>26</sup> Vgl. Peters/ Waterman (1991), S.28, siehe auch Schreyögg/ Steinmann (2000), S.623f, siehe auch Hofstede (1991), S.179f.

<sup>27</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.494

<sup>28</sup> Vgl. Herbst (1998), S.27



Dieses Mehrebenensystem schafft Vielfalt, aber auch mögliche Widersprüche. Subkulturen können sich unter anderem nach folgenden Kriterien herausbilden: dem hierarchischen Rang, der Profession, der Abteilung, dem Geschlecht, der Rasse, dem Alter oder der Religion.<sup>29</sup>

Die Stellung der Subkulturen gegenüber der Kulturbasis wirkt sich auf den unternehmensinternen Umgang aus. Es werden drei Subkulturtypen unterschieden:

1. Die verstärkenden Subkulturen orientieren sich an der Hauptkultur. Sie halten die Hauptkultur ein und verhalten sich kulturkonform.
2. Neutrale Subkulturen besitzen eigene Orientierungsmuster, widersprechen allerdings nicht der Basiskultur.
3. Gegenkulturen besitzen eigene Orientierungssysteme, die entschieden der Basiskultur entgegen wirken. Das Bezugs- und Referenzsystem bildet die Hauptkultur, sonst würde die Differenz fehlen. Manchmal sind Gegenkulturen schwerwiegende Störfaktoren, oft wirken sie belebend und fördern organisatorische Veränderungen.<sup>30</sup>

Eine wichtige Aufgabe des strategischen Managements ist die gegenseitige Abstimmung der Subkulturen, so dass eine Intra-Kultur-Fit hergestellt wird.<sup>31</sup> Die Gesamtunternehmenskultur, zu denen auch die Subkulturen zählen, muss in sich stimmig sein.<sup>32</sup>

In dieser Arbeit wird auch von einer einheitlichen Unternehmenskultur ausgegangen.

---

<sup>29</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.635ff.

<sup>30</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.637f.

<sup>31</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.496

<sup>32</sup> Vgl. Scholz (1987), S.95f.

## 2.4 Ebenen der Unternehmenskultur

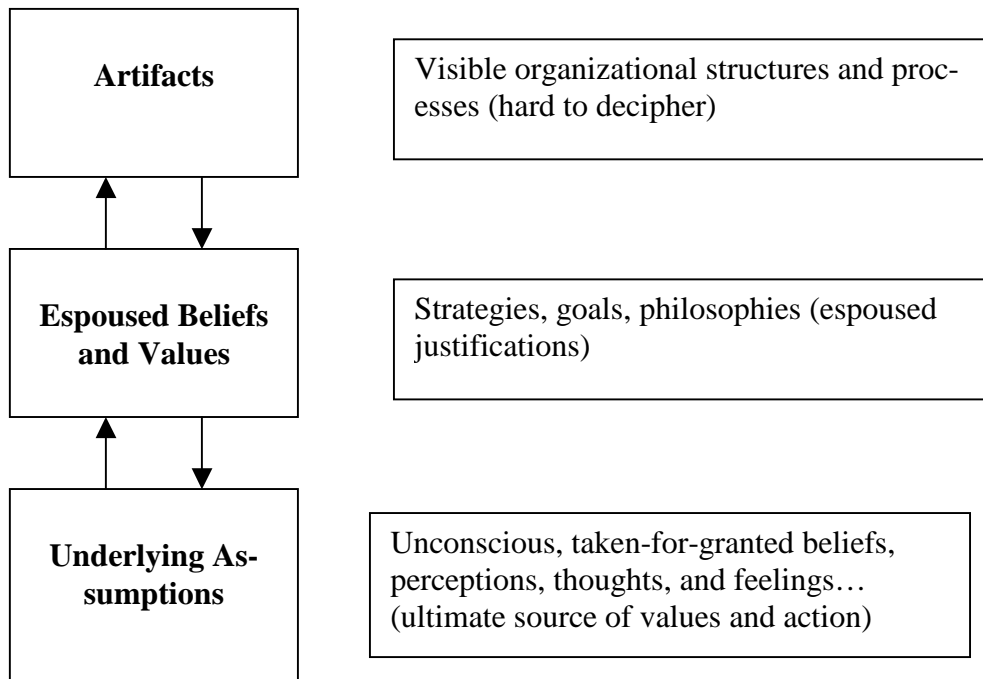


Abb.1: Die Kulturebenen nach Schein  
(Quelle: Schein (2004), S.26)

Edgar Schein unterteilte die Unternehmenskultur in drei Ebenen. Die erste Ebene der Artefakte stellt alle sichtbaren Elemente einer Kultur dar. Es folgt die Ebene der Werte, die nicht offensichtlich erkennbar sind, aber analysiert werden können. Die letzte Ebene bilden die grundlegenden, unterbewussten Annahmen. Diese werden nicht hinterfragt, da es sich um Selbstverständlichkeiten handelt und bilden das Wesen einer Kultur.<sup>33</sup>

Dieses Modell kann als Deutungs- und Orientierungshilfe von unternehmensexternen Personen genutzt werden, um das Unternehmen zu erschließen.<sup>34</sup> Allerdings müssen erst alle Ebenen analysiert werden, um sie zu verstehen.<sup>35</sup> Dieses Modell lässt sich nicht nur auf die Unternehmenskultur, sondern auch auf andere Kulturbereiche, wie der Gesellschaftskultur oder der Individualkultur, anwenden.<sup>36</sup>

### 2.4.1 Artefakte

Das Ebenenmodell von Schein beginnt mit den Artefakten. Hierzu zählt alles was gefühlt, gehört und gesehen werden kann. Das sind beispielsweise Sprache, Symbole, Technologie und Produkte, Kleidung, Gerüchte und Geschichten über das Unternehmen oder auch Rituale.

<sup>33</sup> Vgl. Schein (2004), S.25

<sup>34</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.631

<sup>35</sup> Vgl. Schein (2003), S.40

<sup>36</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.494

Sie beinhalten auch Kulturanalysen und Organisationspläne. Diese Ebene ist leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln.<sup>37</sup>

Artefakte sind vom Kontext bestimmt, weshalb einzig auf Grundlage der Artefakte kaum Aussagen über das Wesen der Unternehmenskultur getroffen werden können.<sup>38</sup> Symbole beispielsweise sind Zeichen mit einem gewissen Bedeutungsinhalt. Sie bieten breite Interpretationsmöglichkeiten und vermitteln über das elementare Verständnis hinaus komplexere Kommunikationsinhalte.<sup>39</sup> Die richtige Bedeutung kann nur herausgefiltert werden, wenn die Person auch Kenntnisse über die grundlegenden Unternehmenswerte und -annahmen besitzt. Unternehmensexterne Personen können ihre Beobachtungen beschreiben, doch die Bedeutung bleibt ihnen verschlossen.<sup>40</sup> Auf dieser Ebene sind die kulturellen Ausprägungen deutlich wahrnehmbar und haben emotionale Auswirkungen.<sup>41</sup>

## **2.4.2 Werte und Überzeugungen**

Jeder Mensch reflektiert nach außen hin seine Werte und Überzeugungen, wie ist etwas und wie sollte etwas sein. Hierzu zählen unter anderem die Unternehmensgrundsätze und deren Ziele und Strategien. Sind Menschen vor neue Aufgaben oder Probleme gestellt, dann bestimmen eigene Überzeugungen den Lösungsansatz. Diese gründen sich auf Erfahrungen. Kollektives Erleben kann zum Revidieren von Verhaltensvorstellungen führen und gemeinsame Werte schaffen. Erhärten sich diese Überzeugungen, so entstehen grundlegende Annahmen.<sup>42</sup>

Diese Verhaltensstandards und Deutungsmuster bilden die Grundlage für organisatorisches Verhalten, steuern die Wahrnehmung und liefern Interpretationshilfen für das fremde und eigene Handeln.<sup>43</sup>

Das Normen- und Wertesystem bildet den Kern einer Unternehmenskultur.<sup>44</sup> Damit sich Unternehmensmitglieder wertkonform verhalten, gibt es Normen. Diese drücken sich in Verboten, Maximen, ungeschriebenen Verhaltensrichtungen und Ideologien aus. Die Achtung be-

---

<sup>37</sup> Vgl. Schein (2004), S.25ff.

<sup>38</sup> Vgl. Marré (1997), S.19

<sup>39</sup> Vgl. Dill/ Heinen (1986), S.209

<sup>40</sup> Vgl. Schein (2004), S.25ff.

<sup>41</sup> Vgl. Schein (2003), S.32

<sup>42</sup> Vgl. Schein (2004), S.28f., siehe auch Schein (2003), S.32ff.

<sup>43</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.628

<sup>44</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.492f.

ziehungsweise Missachtung dieser Verhaltensregeln äußert sich in Belohnungen beziehungsweise Sanktionen.<sup>45</sup>

### **2.4.3 Grundlegende Annahmen**

Bei der dritten Ebene handelt es sich um Grundüberzeugungen der Unternehmensmitglieder. Diese stellen die Beziehung zur Unternehmensumwelt, Realität, zum Wesen eines Menschen, zu menschlichen Handlungen und zum sozialen Umgang dar. Diese Anschauungen haben den wesentlichsten Einfluss auf menschliches Verhalten und sind nicht oder kaum identifizierbar, da es sich um unterbewusste Überzeugungen handelt. Diese beeinflussen die menschliche Wahrnehmung und das Denk- und Fühlvermögen. Den Überzeugungen entgegenwirkendes Verhalten wird mit Unverständnis betrachtet. Dieser kollektive Prozess des Verstehens ist nicht diskutierbar und nur äußerst schwer veränderbar. Das Verändern dieses Bereichs erfordert die Überprüfung und möglicherweise die Veränderung von stabilen kognitiven Strukturen und wird als „double-loop learning“ bezeichnet. Das wiederum kann zu Angstzuständen führen, da die kognitive persönliche Welt zeitweise destabilisiert wird. Um mit dieser Angst umgehen zu können, bewerten wir die uns umgebenden Vorgänge als Konkurrenz zu unseren Grundüberzeugungen. Darin liegt die Macht der Unternehmenskultur begründet. Gegenüber Menschen mit den gleichen Grundeinstellungen entsteht Wohlbefinden. Treffen Menschen mit unterschiedlichen Annahmen aufeinander, entsteht Unwohlsein und Verletzlichkeit. Handlungen werden verkannt oder falsch interpretiert.<sup>46</sup>

Um eine Unternehmenskultur richtig verstehen zu können, muss auf Grundlage der Grundüberzeugungen das Weltbild erfasst werden.<sup>47</sup> Diese Grundüberzeugungen sind nicht einzeln zu betrachten, sondern bilden ein Muster, das als organisationales Weltbild gilt.<sup>48</sup>

## **2.5 Unternehmenskulturtypologien**

Eine Typologie ist eine starke Vereinfachung. Darin liegt gleichzeitig ihr Vorteil und ihr Nachteil begründet. Typologien machen den undurchdringlichen Begriff der Unternehmenskultur kommunizierbar. Alltägliche Erfahrungen werden erst einmal grob sortiert. Allerdings soll die gesamte Unternehmenswelt nicht gewaltsam auf einen Typen reduziert werden.<sup>49</sup> Da-

---

<sup>45</sup> Vgl. Körner (1993), S.41

<sup>46</sup> Vgl. Schein (2004), S.30ff.

<sup>47</sup> Vgl. Schreyögg (1992), S.1529

<sup>48</sup> Vgl. Breisig (2006), S.156

<sup>49</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.633

durch distanzieren sie sich etwas von der Realität.<sup>50</sup> Es existieren nur wenige empirische Untersuchungen über die Typologisierungsmöglichkeiten von Unternehmen. Die Modelle haben keine Allgemeingültigkeit.<sup>51</sup> Es existieren eine Vielzahl von Typologierungsansätzen. Im Folgenden werden einige Ansätze vorgestellt.

## **2.5.1 Eindimensionale Kulturtypologien**

### **2.5.1.1 Eindimensionale Kulturtypologie nach Stärke und Schwäche**

Einige Kulturen wirken sich stärker auf das organisatorische Handeln aus als andere. Forscher vermuten, dass das besonders auf starke Kulturen zutrifft. Untersuchungen zeigen, dass je intensiver die Zusammenarbeit und die gemeinsam gemachten Erfahrungen von Unternehmensmitarbeitern sind, desto stärker ist eine Unternehmenskultur. Um eine Unternehmenskultur nach ihrer Stärke bzw. Schwäche beurteilen zu können, hat Heinen 1987 verschiedene Unterscheidungsdimensionen aufgestellt. Die drei wichtigsten sind:

- das Ausmaß der Prägnanz
- der Verbreitungsgrad
- die Verankerungstiefe.<sup>52</sup>

#### **2.5.1.1.1 Das Ausmaß der Prägnanz**

Unternehmenskulturen werden nach dem Differenzierungsgrad von Orientierungsmustern und Werthaltungen unterschieden. Eine starke Kultur gibt eindeutige Verhaltensvorschriften vor, an die sich die Mitarbeiter halten müssen. Einerseits setzt das voraus, dass Werte und Standards konsistent sind. Der Verwirrungsgrad darf nicht sehr hoch sein. Andererseits müssen die Orientierungsmuster umfassend sein, so dass die meisten Szenarien standardisiert ablaufen können.

Bei der Stärkebeurteilung einer Unternehmenskultur ist der Kulturinhalt bedeutungslos. Ob das Wertesystem moralisch oder unmoralisch ist, ist unwichtig. Es interessiert nur, ob es dem Zweck dient oder ihm entgegen wirkt. Die Lehren aus Geschichten und Anekdoten liefern den Mitarbeitern Orientierungshinweise für gegenwärtiges und zukünftiges Verhalten. Die Beurteilung der Unternehmenswerte ist Bestandteil der Unternehmensethik.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.497

<sup>51</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.244, siehe auch Marré (1997), S.30

<sup>52</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.634, siehe auch Marré (1997), S.42, Hungenberg/ Wolf (2007), S.98f., Raps (2003), S.131

<sup>53</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.634, siehe auch Hungenberg/ Wolf (2007), S.99

### 2.5.1.1.2 Der Verbreitungsgrad

Es ist wichtig, dass viele oder bestenfalls alle Mitarbeiter die Unternehmenswerte verinnerlicht haben und ihr Verhalten an diesen orientieren. Trifft das zu, handelt es sich um eine starke Unternehmenskultur.<sup>54</sup> Die Wahrscheinlichkeit der Zersplitterung der Gesamtkultur in Subkulturen sinkt mit steigender Kulturintensität. Die Mitarbeiter eines Unternehmens mit einer schwachen Kultur richten sich eher nach verschiedenen Verhaltensvorstellungen.

### 2.5.1.1.3 Die Verankerungstiefe

Dieses Kriterium stellt das Ausmaß dar, mit dem die Kulturinhalte verinnerlicht wurden. Entweder ist das kulturkonforme Verhalten der Mitarbeiter das Ergebnis bewusst durchgeführter Anpassungsmaßnahmen oder die Verhaltensmuster wurden akzeptiert und verinnerlicht. Trifft das letztere zu, wird die Stabilität, Vertrautheit und das Verständnis unter den Mitarbeitern gefördert. Dabei handelt es sich um Merkmale, die eine starke Unternehmenskultur aufweist.<sup>55</sup>

### 2.5.1.2 Eindimensionale Kulturtypologie nach Ansoff

Nach Ansoff werden Kulturen an Hand der zeitlichen Hauptorientierung der Mitarbeiter beschrieben. Er spaltet die Kultur in fünf Haupttypen. Diese umfassen die Orientierung an der Vergangenheit bis zur aktiven Gestaltung der Zukunft.<sup>56</sup>

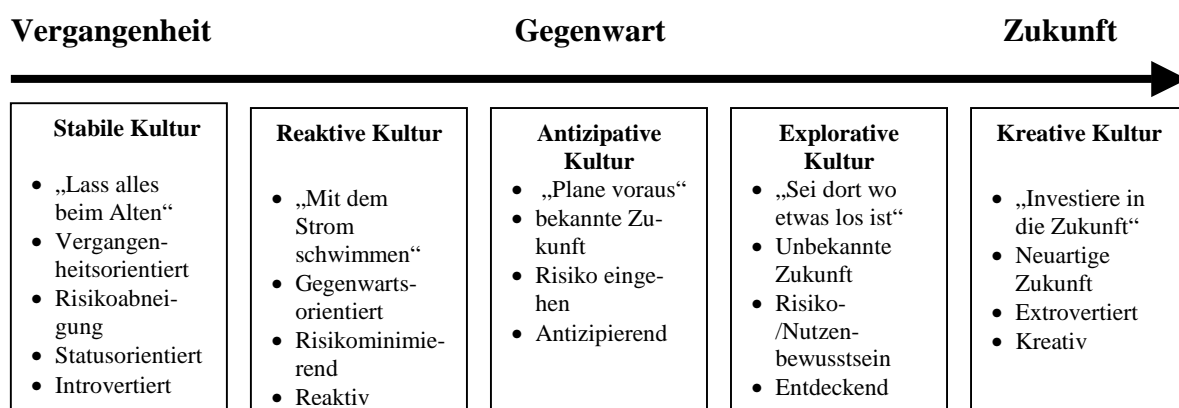


Abb.2: Kulturtypologie nach Ansoff  
(Quelle: nach Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.49)

<sup>54</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.635

<sup>55</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.635

<sup>56</sup> Vgl. Marré (1997), S.26

Ansoff nutzt folgende Merkmale, um seine Unternehmenstypen zu klassifizieren:

- Zeit: vergangenheitsorientiert vs. gegenwartsorientiert vs. zukunftsorientiert
- Strategiealternativen: kaum Strategiealternativen vs. viele Strategiealternativen zur verwendeten Unternehmensstrategie
- Orientierung des Unternehmens: interne vs. externe Orientierung
- Veränderungsneigung gegenüber Veränderungen: geringe vs. hohe Veränderungsneigung
- Veränderungsbereitschaft: veränderungsfeindlich vs. veränderungsfreundlich
- Risikoneigung: hohe vs. geringe Risikoaversion<sup>57</sup>

### 2.5.2 Zweidimensionale Kulturtypologie nach Deal und Kennedy

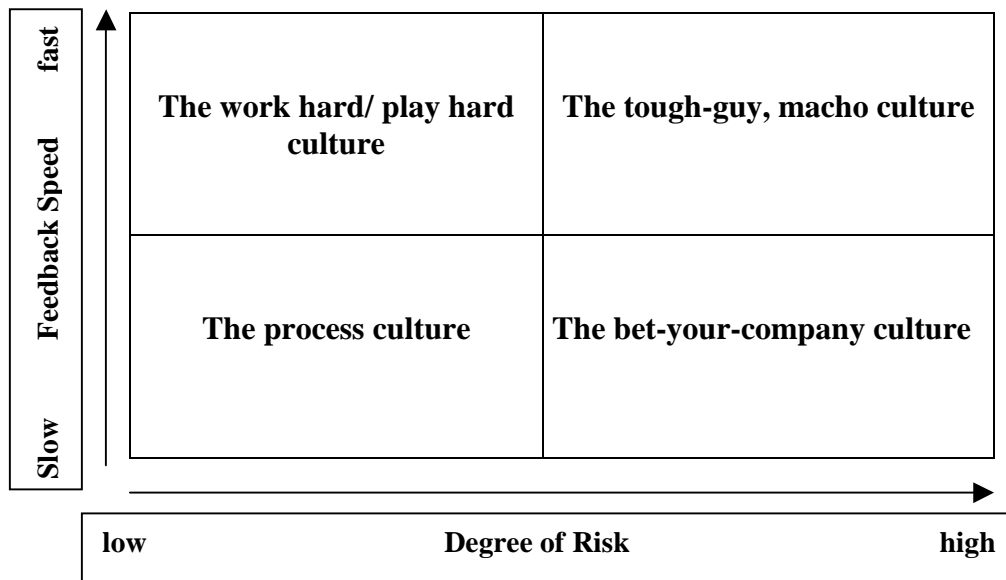


Abb.3: Kulturtypologie nach Deal und Kennedy  
(Quelle: nach Deal/ Kennedy (1982), S.107f.)

Deal und Kennedy liefern Grundlagen, um die Unternehmenskultur zu managen. Allerdings ist keinem Unternehmen nur ein Kulturtyp direkt zuordenbar. Vielmehr vereinen sie Eigenschaften aus allen vier Kategorien.<sup>58</sup> Es werden Ansatzpunkte geliefert, um Unternehmenskulturen besser verstehen, analysieren, gestalten und verändern zu können. Bei den vier Idealtypen handelt es sich um „The tough-guy, macho culture“, „The work hard/ play hard culture“, „The bet-your-company culture“ und „The process culture“. Diese Kategorien werden durch zwei Marktfaktoren beeinflusst. Das sind einerseits der Risikograd, verbunden mit den Unternehmenstätigkeiten und andererseits die Geschwindigkeit, mit der die Unterneh-

<sup>57</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.60

<sup>58</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.107f.

mensmitglieder vom Erfolg bzw. Misserfolg ihrer Handlungen erfahren.<sup>59</sup> Dieses Modell gilt als die realitätsnächste Einordnungsmöglichkeit.<sup>60</sup> Zudem ist es die bekannteste Typologisierung.<sup>61</sup>

### **2.5.2.1 The thought-guy, macho culture**

Eine „thought-guy, macho culture“ oder deutsch „Alles-oder-Nichts-Kultur“ ist besonders für Individualisten geeignet. Es werden hohe Risiken eingegangen und Informationen über den Erfolg bzw. Misserfolg sind schnell eingeholt. Vor allem die Unterhaltungsindustrie, Unternehmensberatungsfirmen oder Kapitalgesellschaften sind dieser Kategorie zuzuordnen. Die finanziellen Investitionen sind hoch, beispielsweise durch Werbemaßnahmen, Bauprojekte oder Produktionsgelder. Das Feedback der Unternehmensumwelt wird schnell gegeben, spätestens ein Jahr später. Beispielsweise in der Filmindustrie erfolgt die Resonanz sehr zeitnah. Die Unternehmensplanung ist an der gegenwärtigen Situation interessiert und erfolgt kurzfristig. Entscheidungen und Handlungen müssen spontan umgesetzt werden. Das Motto lautet: alles oder nichts. Aber viele Menschen kommen mit dieser hektischen Art nicht zurecht und sind schnell ausgebrannt.<sup>62</sup>

Das zentrale Ziel ist der Erfolg. Der bestimmt das Ansehen, das Einkommen und die Macht. Erfolg wird belohnt, Misserfolg bestraft. Der Aufstieg erfolgt so schnell wie der Abstieg. Abergläubige Neigungen werden unter anderem mit Hilfe von Glücksbringern und Horoskopen ausgelebt, um das Unwahrscheinliche wahrscheinlich zu machen.<sup>63</sup> Allerdings werden Misserfolge dem Fehlen von Glück zugeschrieben und nicht den eigenen Fehlern. Es kann kein Lernprozess einsetzen, da eigene Fehler nicht eingestanden werden. Im Gegensatz dazu sind die Markt- und Kundenorientierung und die Innovationsfähigkeit äußerst gut ausgeprägt.<sup>64</sup>

### **2.5.2.2 The work hard/ play hard culture**

„The work hard/ play hard culture“ oder auch „Brot-und-Spiele-Kultur“ orientiert sich an der äußeren Umwelt. Die Risikobereitschaft ist nicht so hoch und das Feedback erfolgt schnell.

---

<sup>59</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.107f.

<sup>60</sup> Vgl. Marré (1997), S.30

<sup>61</sup> Vgl. Meffert (1988), S.341

<sup>62</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.107ff.

<sup>63</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.632

<sup>64</sup> Vgl. Körner (1993), S.52f.



Unternehmen, die in diese Gruppe eingeordnet werden können, sind beispielsweise Immobilien-, Computer-, Vertreterfirmen und Einzelhandelsgeschäfte. Erfolg hat man mit Ausdauer und Hartnäckigkeit. Die Kunden und deren Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt. Besonders der Kundenservice ist ausgebaut. Die Motivation der Unternehmensmitarbeiter soll durch zahlreiche Tagungen, Wettbewerbe, Besprechungen und Beförderungen gesteigert werden.<sup>65</sup>

Teamarbeit wird gefördert und angestrebt. Es gilt das Motto: „Wer es vermag, an Eskimos Kühlschränke zu verkaufen, ist ein Held.“<sup>66</sup> Im Mittelpunkt stehen Mitarbeiter, die den tatsächlichen Kundenbedürfnissen widersprechende Unternehmensleistungen an Endabnehmer verkaufen können.

Ein Nachteil dieser Kultur ist die fehlende langfristige Planung.<sup>67</sup>

### **2.5.2.3 The bet-your-company culture**

Bei der „bet-your-company culture“ handelt es sich um eine analytische Projekt-Kultur. Die Unternehmensmitglieder gehen ein hohes Risiko ein, erhalten allerdings erst spät eine Reaktion der Umwelt. Die Investitionen sind hoch und es dauert eine Zeit lang, bevor die eventuelle Rentabilität des Projektes erkennbar wird. Zu diesem Kulturtyp gehören unter anderem Kapital-, Bergbau-, Öl- und Architekturgesellschaften. Entscheidungen sollten gut überdacht und besonnen getroffen werden, da eine falsche Entscheidung das Unternehmen in den Bankrott führen kann. Unternehmen orientieren sich an der Zukunft und investieren in diese.<sup>68</sup>

Das größte Risiko liefert die Umwelt. Analysen und Prognosen sollen sie kalkulierbar machen. Es wird der wissenschaftlich-technischen Rationalität vertraut.

Es gibt keine Blitzkarrieren und Beförderungen erfolgen nur schrittweise.<sup>69</sup>

Aufgrund der Bedeutsamkeit von Entscheidungen werden diese langfristig vorbereitet und es ist eine hohe Mitarbeiterzahl beteiligt.

Der Vorteil dieses Kulturtyps ist in der Förderung und Entwicklung neuer technischer Leistungen zu sehen. Nachteilig wirkt sich die Trägheit aus, wodurch Änderungen nur langsam umsetzbar sind.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.113ff.

<sup>66</sup> Schreyögg/ Steinmann (2000), S.632

<sup>67</sup> Vgl. Körner (1993), S.53

<sup>68</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.116ff.

<sup>69</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.632f.

<sup>70</sup> Vgl. Körner (1993), S.51f.

### 2.5.2.4 The process culture

Bei dem vierten Kulturtyp handelt es sich um die Prozess-Kultur. Die Unternehmensmitglieder erhalten kaum eine oder keine Resonanz von ihrer Umwelt. Sie konzentrieren sich nicht auf das Endergebnis, sondern auf den jeweiligen einzelnen Prozess. Die Unternehmenseinstellung ist bürokratisch. Hierzu zählen unter anderem Banken, Versicherungsgesellschaften, pharmazeutische Unternehmen und Finanzdienstleistungsunternehmen. Da die Mitarbeiter kein Feedback erhalten, orientieren sie sich an der Zielerreichung und nicht am Ziel selbst. Das Vorgehen ist pedantisch und übertrieben korrekt nach Formalitäten ausgerichtet.<sup>71</sup> Fehler dürfen nicht passieren. Der Mitarbeiterumgang richtet sich nach der hierarchischen Ordnung. Statussymbole sind wichtiger als das Einkommen.<sup>72</sup> Die Organisation einer solchen Unternehmenskultur grenzt fast an Perfektion. Allerdings werden die unternehmensinternen Probleme stärker fokussiert als unternehmensexterne Schwierigkeiten.<sup>73</sup>

### 2.5.3 Mehrdimensionale Kulturtypologien

#### 2.5.3.1 Mehrdimensionale Kulturtypologie nach Handy/ Harrison

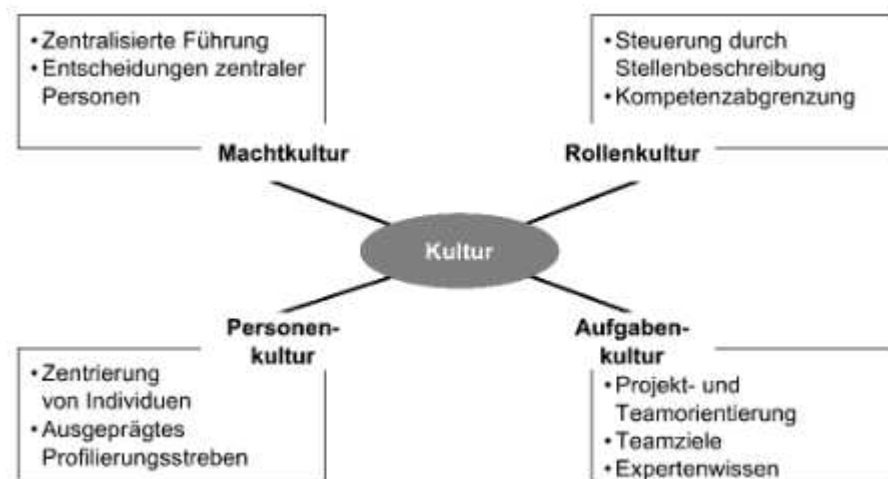


Abb.4: Kulturtypologie nach Handy/ Harrison  
(Quelle: Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.50)

Auf der Grundlage von Harrison unterscheidet Handy seit 1978 vier verschiedene Unternehmenskulturtypen.

1. Machtkulturen: Diese Kultur orientiert sich an der Leistung und dem Ergebnis. Unternehmensmitglieder sind risikofreudig und die persönliche Macht ist zentriert. Die Unternehmensumwelt soll beherrscht werden und Opposition wird unterdrückt. Die Un-

<sup>71</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.119ff.

<sup>72</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.633

<sup>73</sup> Vgl. Körner (1993), S.55

ternehmenskultur wird von einer zentralen Macht gesteuert. Besonders kleine und eigentümergeleitete Unternehmen entsprechen diesem Kulturtyp.

2. Rollenkulturen: Die Bürokratie steht im Vordergrund. Die Arbeitsweise ist äußerst rational. Die Organisation ist inflexibel und vorsichtig. Die verfügbare Macht entspricht der eigenen Hierarchieposition, auch als Positionsmacht bekannt. Dieser Typologie entsprechen unter anderem Banken, Versicherungen und der öffentliche Dienst.
3. Aufgabekulturen: Im Vordergrund steht die Zielerreichung und die Verantwortungsdelegation ist stark ausgeprägt. Es herrscht Expertenmacht. Unternehmen können flexibel auf die Umwelt reagieren. Vertreter dieser Kultur sind beispielsweise Werbeagenturen und Beratungsgesellschaften.
4. Personenkulturen: Im Mittelpunkt stehen die Mitarbeiterbedürfnisse. Unternehmen sind demokratisch aufgebaut, aber kaum strukturiert. Zudem sind Machtpositionen nur gering ausgebaut. Autorität wird vermieden. Freiberufliche Personengesellschaften entsprechen diesen Merkmalen.

Die Einordnung erfolgt mit Hilfe von Arbeitsweisen, Führungs- und Motivationsprinzipien. Diese Kulturtypen treten kaum in Reinform auf, allerdings orientiert sich ein Unternehmen meist an einem Typ.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Marré (1997), S.26, siehe auch Fiedler (1998), S.61f. und Kasper/ Holzmüller (1990), S.216ff.

### 2.5.3.2 Mehrdimensionale Kulturtypologie nach Bleicher

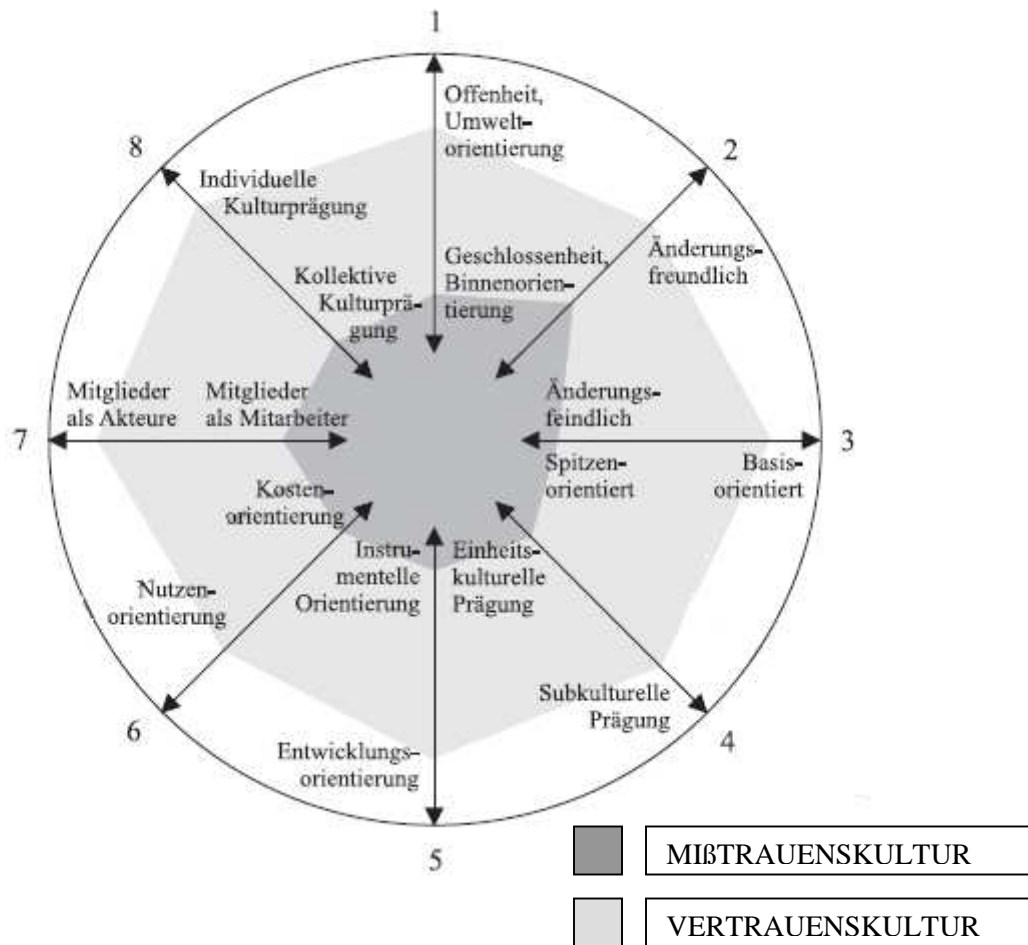


Abb.5: Kulturtypologie nach Bleicher  
(Quelle: Bleicher (1991), S.756)

Die acht dargestellten Merkmale beschreiben die Ausprägung der Unternehmenskultur. Die Verbindungslinien charakterisieren die Unternehmenskultur.

Bleicher beschreibt eine Unternehmenskultur nach folgenden Eigenschaften:

1. Offenheit der Unternehmenskulturen beinhaltet:
  - Geschlossene, binnenorientierte vs. offene und außenorientierte Unternehmenskulturen
  - Änderungsfeindliche vs. änderungsfreundliche Unternehmenskulturen
2. Differenziertheit von Unternehmenskulturen:
  - Spitzen- vs. Basisorientierung
  - Einheits- vs. subkulturelle Prägung
3. Kulturprägende Rolle der Führung
  - Instrumentelle- vs. entwicklungsorientierte Kulturprägung
  - Kosten- vs. nutzenorientierte Kulturprägung
4. Kulturprägende Rolle der Mitarbeiter

- Mitarbeiter als Mitglieder der Akteure
- Kollektive oder individuelle Kulturprägung<sup>75</sup>

Die Misstrauenskultur und die Vertrauenskultur bilden die beiden gegensätzlichen Grundmuster der Unternehmenskulturtypologisierung nach Bleicher. Misstrauenskulturen sind geprägt durch Stabilisierungs-, Formalisierungsprozesse und einem gesteigerten strukturellen Aufwand. Vertrauenskulturen sind flexibel, entformalisiert und Prozesse sind überwiegend selbstorganisiert.<sup>76</sup>

## **2.6 Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen**

Zahlreiche empirische Studien konnten belegen, dass es zwischen der Kultur und dem Erfolg eines Unternehmens einen Zusammenhang gibt.<sup>77</sup> Allerdings ist eine starke Unternehmenskultur kein Erfolgsgarant.<sup>78</sup> Starke Unternehmenskulturen haben sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Funktionsleistung von Systemen. Sie wirken sich auf die Umwelt, die Unternehmensmitglieder und das Unternehmen selbst aus. Eine einfache Beziehung zwischen der Unternehmenskulturstärke und dem Leistungsniveau lässt sich schwer nachweisen.<sup>79</sup>

### **2.6.1 Positive Effekte**

Folgende Aspekte unterstützen die Theorie, dass starke Unternehmenskulturen effizientes Arbeiten ermöglicht und somit die Rentabilität gesteigert werden kann.

1. Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion: Starke Unternehmenskulturen vereinfachen die Unternehmenswelt für deren Mitglieder, da sie ein deutliches Weltbild vermitteln. Die vorgegebenen Orientierungsmuster verringern Interpretationsmöglichkeiten und bilden eine Handlungsbasis.
2. Effizientes Kommunikationsnetz: Aufgrund der gemeinsamen Orientierung erfolgen Kommunikationsprozesse einfacher und direkter. Das Kommunikationsnetzwerk eines Unternehmens mit einer starken Unternehmenskultur ist optimaler organisiert. Informationen werden schneller weitergegeben und effektiver verarbeitet.

---

<sup>75</sup> Vgl. Bleicher (1991), S.747ff

<sup>76</sup> Vgl. Bleicher (1991), S.757

<sup>77</sup> Vgl. Grosse-Hornke/ Gurk: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Mergers-Acquisitions-Erfolgsfaktor-Unternehmenskultur-/management-wissen/2451.html>

<sup>78</sup> Vgl. Hofbauer/ Scholz (1990), S.32

<sup>79</sup> Vgl. Schreyögg (1992), S.1531

3. Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung: Übereinstimmungen oder Kompromisse werden bei einer einheitlichen Sprache, einheitlichen Wertesystemen und Zukunftsideen schneller geschlossen als bei gegensätzlichen Vorstellungen.
4. Beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten: Gründen sich Entscheidungen und Projekte auf einheitliche Wertesysteme und werden allgemein akzeptiert, können diese schneller und effektiver durchgeführt werden. Treten Probleme auf, liefert die Unternehmenskultur Orientierungsmuster, um diese schneller lösen zu können.
5. Geringer Kontrollaufwand: Kontrollmaßnahmen werden hauptsächlich auf indirektem Weg durchgeführt. Eine ständige Überprüfung ist nicht notwendig, da die Deutungsmuster bei einer starken Unternehmenskultur verinnerlicht sind.
6. Hohe Motivation und Loyalität: Die gemeinsam gelebten Werte und Verhaltensvorstellungen schaffen Verbundenheit mit dem Unternehmen. Unternehmensmitglieder engagieren sich bereitwillig für das Unternehmen und zeigen dies auch der Umwelt. Zudem verzichten viele Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur auf die Überwachung ihrer Mitarbeiter, was sich motivationsfördernd auswirkt.
7. Stabilität und Zuverlässigkeit: Orientierungsmuster reduzieren Angstverhalten und schaffen ein Gefühl von Sicherheit und Selbstvertrauen. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl und gehen gern zur Arbeit, wodurch die Fluktuationsrate und Fehlzeiten verringert werden.<sup>80</sup>

### **2.6.2 Negative Effekte**

Neben den aufgezählten positiven Zusammenhängen kann eine starke Unternehmenskultur auch negative Auswirkungen hervorrufen.

1. Tendenz zur Abschließung: Es besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen mit einer starken Kultur zu einem „geschlossenen System“ wird. Widersprechen Kritikäußerungen und Warnsignale den verinnerlichten Wertvorstellungen, können diese schnell überhört und ignoriert werden.
2. Blockierung neuer Orientierungen: Wenn sich Unternehmensmitarbeiter mit einer starken Unternehmenskultur durch mögliche Veränderungen in ihrer Identität bedroht fühlen, werden alle Änderungsvorschläge ignoriert oder abgelehnt.
3. Implementationsbarrieren: Wurden Veränderungsmaßnahmen akzeptiert, gestaltet sich die Umsetzung trotzdem als schwierig. Starke und gefestigte Unternehmenskulturen

---

<sup>80</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.638ff., siehe auch Schreyögg (2003), S.475f., Macharzina/ Wolf (2005), S.246ff.

bieten Sicherheit. Bei einer strategischen Neuerung beispielsweise gerät dieses Sicherheitsgefühl in Gefahr und die Mitarbeiter erleben Angstzustände und nehmen eine Abwehrhaltung ein. Es fehlt die Erfahrung beim Umgang mit dem Neuen.

4. Fixierung auf traditionelle Erfolgsmotive: Mitglieder einer starken Unternehmenskultur sind emotional an bereits erfolgsbestätigte Vorgehensweisen und Handlungsprozesse gebunden. Neue Durchführungsprozesse wirken dieser schwer aufzulösenden Bindung entgegen.
5. Kollektive Vermeidungshaltung: Um neue Ideen umsetzen zu können, bedarf es einer gewissen Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit. Die emotionale Bindung an Altbewährtem verhindert die Entstehung dieser Voraussetzungen.
6. „Kulturdenken“: Das „Kulturdenken“ entspricht im gewissen Maße dem „Gruppendenken“. Zum Wohle des Wertesystems einer starken Unternehmenskultur werden Bedenken und gegensätzliche Meinungen verschwiegen.
7. Mangel an Flexibilität: Ein Unternehmen muss flexibel sein, um sich an veränderte Marktbedingungen schnell anpassen zu können.<sup>81</sup> Die Unternehmensmitglieder stehen allen organisatorischen Veränderungen äußerst kritisch gegenüber. Darunter leidet die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Veränderte strategische Entscheidungsprozesse können nur schwer umgesetzt werden.<sup>82</sup> Laut Deal und Kennedy: „...culture is the barrier to change. The stronger the culture, the harder it is to change.“<sup>83</sup>

### 2.6.3 Starke Unternehmenskulturen und Innovationen

Es ist festzustellen, dass starke Unternehmenskulturen zu fortschrittsfeindlichen Unternehmen führen können, die nur bekannte Situationen und Probleme oder geringfügige Veränderungen bewältigen können. Liegt die Innovation bei über 10 %, wird die Umsetzung problematisch. Gegenläufige Theorien besagen, dass Unternehmen mit starken Kulturen auch innovativ sind. Es existieren Unternehmen mit einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. Wichtig für die Innovationsfähigkeit ist die inhaltliche und identitätsmäßige Ausprägung der Kultur. Innovationsfördernde Grundwerte und Verhaltensweisen entsprechen nicht denen, die eine starke Unternehmenskultur prägen. Innovationsfördernde Werte sind unter anderem Experimentierfreudigkeit, Abneigung gegen Konformismus oder das Ausprobieren von etwas Neuem.

---

<sup>81</sup> Vgl. Porter (1996), S.61

<sup>82</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.640f., siehe auch Schreyögg (2003), S.477f., Macharzina/ Wolf (2005), S.248f.

<sup>83</sup> Deal/ Kennedy (1982), S.159

Die Werte einer starken Unternehmenskultur sind Beständigkeit, das Liefern von Orientierungsmustern oder das Bilden einer Einheit. Diese zwei Wertesysteme sind völlig konträr.

Es lässt sich feststellen, dass nicht nur Unternehmen mit starken Unternehmenskulturen erfolgreich sind, sondern dass dies auch für Unternehmen mit schwachen Kulturen gelten kann. Schwache Unternehmenskulturen liefern ein Maß an Mindestregeln, die konkurrierende Gruppen und somit Veränderungspotential ermöglichen.

Das Ziel, eine starke Unternehmenskultur aufzubauen, ist zu einseitig betrachtet. Es ist auch wichtig, dass die Unternehmenskultur flexibel bleibt und Veränderungen zulässt.<sup>84</sup>

Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur sind ergebnisorientierter als Unternehmen mit schwachen Kulturen.<sup>85</sup>

## **2.7 Einflussfaktoren**

Umweltbedingungen, interne Unternehmensstrukturen und strategische Anforderungen ändern sich fortlaufend. Das Unternehmen muss eine organisatorische Flexibilität erhalten, um sich diesen Veränderungen anpassen zu können. Die Unternehmenskultur wird als entscheidendes informelles Koordinationsinstrument angesehen.<sup>86</sup> Die Beziehung der Unternehmenskultur, deren Einflussfaktoren und ihre Außenwirkung sind äußerst komplex. Diese Beziehungszusammenhänge sind durch Interdependenzen geprägt. Manche Faktoren, die die Unternehmenskultur beeinflussen oder von dieser beeinflusst werden, sind identisch.<sup>87</sup> In dem von der Beratungsfirma McKinsey entwickelten Modell werden die einflussreichsten Faktoren, die Unternehmensmitarbeiter, die Unternehmensorganisation, -kompetenzen, -strategie, -prozess und das Führungsverhalten im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur dargestellt.<sup>88</sup> Die Strategie, der Prozess und die Organisation gehören zu den harten Einflussfaktoren und bilden das Erfolgskonzept eines Unternehmens. Unternehmenskultur sowie die Mitarbeiter, die Kompetenzen und das Führungsverhalten zählen zu den weichen Faktoren der Unternehmensführung.<sup>89</sup> Diese sogenannte Software hat mindestens genauso viel Einfluss auf den Erfolg beziehungsweise Misserfolg des Unternehmens, wie die Hardware.<sup>90</sup> Neuere Er-

---

<sup>84</sup> Vgl. Schreyögg/ Steinmann (2000), S.641ff.

<sup>85</sup> Vgl. Kreikebaum (1998), S.84

<sup>86</sup> Vgl. Kreikebaum (1998), S.102ff.

<sup>87</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.501f.

<sup>88</sup> Vgl. Bate (1995), S.10, siehe auch Peters/ Waterman (1991), S.32

<sup>89</sup> Vgl. Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.68, siehe auch Schmidt (2006), S.18

<sup>90</sup> Vgl. Peters/ Waterman (1991), S.33



kenntnisse belegen, dass eher die Kombination beider Faktoren zum Unternehmenserfolg führt.<sup>91</sup>

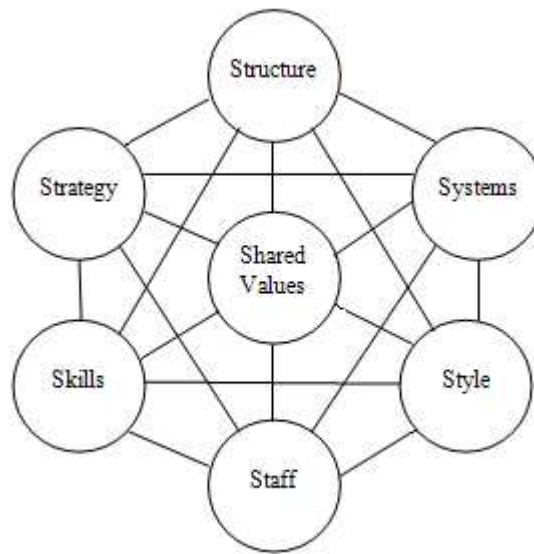


Abb.6: 7-S-Modell von McKinsey  
(Quelle: Bate (1995), S.10)

### 2.7.1 Die weichen Faktoren der Unternehmensführung

Jeder Menschen besitzt eine Individualkultur.<sup>92</sup> Kulturelle Werte und Normen wurden unterbewusst erlernt. Dieser Prozess wird als Sozialisation bezeichnet.<sup>93</sup> Das beinhaltet: „...alle Prozesse des Aufbaus und der Veränderung von Verhalten (primär Aus- und Weiterbildung), die von einer gesellschaftlichen oder privaten Institution (Familie, Schule, Betrieb) initiiert und gesteuert werden.“<sup>94</sup> Dabei handelt es sich um einen unbewussten Lernprozess, durch den Menschen in ein soziales Beziehungsgefüge hineinwachsen. Dieser Vorgang wird in zwei Phasen geteilt. Die erste Sozialisation erfolgt im Kindesalter. Die zweite schließt sich direkt an und wird nie abgeschlossen. Unterschiede zwischen diesen beiden Abläufen bestehen darin, dass die kognitive Komponente gegenüber der affektiven an Bedeutung gewinnt, die Sozialisationspartneranzahl und -wahlmöglichkeit ansteigt. Die Entscheidungsgewalt des Einzelnen erhöht sich. Der Mensch kann in begrenztem Maße über die Verinnerlichung von Werten selbst entscheiden. Die in der Kindheit sozialisierten Werte bilden die Identität eines Menschen, da sie tief verankert sind. Sie bilden die Grundlage für die später übernommenen Normen.

<sup>91</sup> Vgl. Krystek/ Zur (1990), S.17

<sup>92</sup> Vgl. Davis (1984), S.3

<sup>93</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.7

<sup>94</sup> Stachle (1992), S.41

In einem Unternehmen treffen die Individual- und die Unternehmenskultur aufeinander. Die durch den sekundären Sozialisationsprozess entstandenen Werte werden ersetzt, ausgetauscht oder bestätigt. Auf Grund von Mitarbeiterfluktuationen ist die Unternehmenskultur einer ständigen Prüfung unterzogen.<sup>95</sup>

„Das Dualitätsprinzip verlangt die Berücksichtigung der wechselseitigen Beeinflussung kultureller Vorgaben (Grundannahmen, Werten, Normen und Einstellungen) und gelebtem Verhalten...“<sup>96</sup> Die Unternehmenskultur leitet sich zum einen vom Verhalten der Unternehmensmitglieder ab und zum anderen beeinflusst sie das Verhalten.<sup>97</sup> Die Mitarbeiter wollen in das Unternehmen integriert sein und im Kollektiv arbeiten. Gleichzeitig möchten sie die Chance haben, sich zu profilieren und aus der Masse herauszustechen.<sup>98</sup>

Die Unternehmenskultur wird von den Führungskräften entwickelt und vorgelebt.<sup>99</sup> Sie entscheidet über das Symbolsystem und hat somit einen maßgebenden Einfluss auf die Kultur. Die sekundären Sozialisationsprozesse werden durch den gewählten Führungsstil, wie zum Beispiel autoritär oder partizipativ, beeinflusst. Die Wahl der Koordinationsmechanismen oder der betrieblichen Anreizsysteme wirken sich auf die Werthaltung des Unternehmens aus. Hingegen wird das Führungsverhalten von der herrschenden Unternehmenskultur beeinflusst.<sup>100</sup> Der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Unternehmenskultur beschreibt Edgar Schein folgendermaßen: „...they are two sides of the same coin, and neither can really be understood by itself.“<sup>101</sup> Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, die „...Wertvorstellungen zu formen und in die gewünschten Bahnen zu lenken.“<sup>102</sup>

Der Einfluss der Führungskräfte auf die Unternehmenskultur ist höher als die der Mitarbeiter. Diese orientieren ihr Verhalten an den Vorgaben ihrer Vorgesetzten.<sup>103</sup>

Mit Skills werden die Unternehmenskompetenzen oder auch Spezialkenntnisse eines Unternehmens beschrieben.<sup>104</sup> Diese sogenannten Kernkompetenzen umfassen die zentralsten und für den Erfolg bedeutendsten Elemente des Fähigkeitsspektrums. Sie sind das Resultat kollektiver Lernprozesse. Die Einzigartigkeit solcher Kompetenzen trägt maßgebend zum Unterneh-

---

<sup>95</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.503f.

<sup>96</sup> Hofbauer/ Scholz (1990), S.55

<sup>97</sup> Vgl. Hofbauer/ Scholz (1990), S.55, siehe auch Scholz (1987), S.88

<sup>98</sup> Vgl. Peters/ Waterman (1991), S.18f.

<sup>99</sup> Vgl. Breisig (2006), S.159

<sup>100</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.506f.

<sup>101</sup> Schein (2004), S.10f.

<sup>102</sup> Peters/ Waterman (1991), S.28

<sup>103</sup> Vgl. Marré (1997), S.106

<sup>104</sup> Vgl. Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.68

menserfolg bei.<sup>105</sup> Jedes Unternehmen versucht, individuelle Kernkompetenzen aufzubauen und zu erhalten.

### **2.7.2 Die harten Faktoren der Unternehmensführung**

Die Unternehmensorganisation beeinflusst ebenfalls die Kultur. Innerhalb einer Matrixorganisation herrscht mehr Konfliktpotenzial als in einer hierarchisch ausgerichteten und zentralisierten funktionalen Organisation, somit ist die Unternehmenskultur eine andere. In einer Matrixorganisation werden Konflikte als Chancen gesehen, wohingegen in der funktionalen Organisation Konflikte negativ bewertet werden. Die Wahl der Organisationsstruktur ihrerseits ist vom Wertesystem der Unternehmung abhängig.<sup>106</sup>

Bei den Unternehmensprozessen handelt es sich um einen weiteren harten Faktor. Ein Prozess ist „... eine formale, zeitlogische und sachlogische Strukturierung von Aktivitäten...“.<sup>107</sup> „Prozesse werden als Sammlung logisch verknüpfter Aufgaben definiert, die ein spezifisches Geschäftsergebnis erzeugen.“<sup>108</sup> Hierzu zählen alle primären und unterstützenden Prozesse.<sup>109</sup> Besonders bedeutend sind Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.<sup>110</sup> Diese unterstützen die Strategieumsetzung<sup>111</sup> und die Unternehmenskultur wiederum stabilisiert diese Prozesse.<sup>112</sup> Solche Prozesse werden strikt umgesetzt, um die maximale Wirksamkeit zu erreichen.<sup>113</sup>

Die Unternehmensstrategie umfasst konkrete Ziele, Analysen und Pläne, um diese zu erreichen.<sup>114</sup> Auch ehemals und gegenwärtig verfolgte Strategien sowie deren Erfolg bzw. Misserfolg bestimmen die Unternehmenskultur.<sup>115</sup> Ist eine Strategie erfolgreich, prägen sich die angewandten strategischen Verhaltensmerkmale in der Individual- und Unternehmenskultur ein. Wird beispielsweise ein Verdrängungswettbewerb erfolgreich durchgeführt, können

---

<sup>105</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.67

<sup>106</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.506

<sup>107</sup> Al-Laham (1997), S.8

<sup>108</sup> Bullinger (1995), S.782

<sup>109</sup> Vgl. Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.68

<sup>110</sup> Vgl. Schmidt: <http://www.velbrueck-wissenschaft.de/pdfs/zsjschmidt.pdf>

<sup>111</sup> Vgl. o. V.: [http://university-essays.tripod.com/mckinsey\\_7s\\_framework.html](http://university-essays.tripod.com/mckinsey_7s_framework.html)

<sup>112</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.116

<sup>113</sup> Vgl. o. V.: [http://university-essays.tripod.com/mckinsey\\_7s\\_framework.html](http://university-essays.tripod.com/mckinsey_7s_framework.html)

<sup>114</sup> Vgl. Simon/ Tacke (1990), S.15

<sup>115</sup> Vgl. Krystek/ Zur (1990), S.18

egoistische und verdrängende Verhaltensweisen den zwischenmenschlichen und sozialen Umgang im Unternehmen prägen.<sup>116</sup>

Die Unternehmensführungselemente werden nur von der Strategie bestimmt, wenn diese nach Marktführerschaft strebt und Kundenwünsche besser befriedigen will als die Konkurrenz.<sup>117</sup>

Die Strategie liefert den Rahmen für zukünftige Unternehmenstätigkeiten. Die Unternehmenskultur bestimmt die Umsetzung der Strategie. Der Erfolg einer Strategie kann ohne Kenntnisse über die Unternehmenskultur nicht bestimmt werden. Die Unternehmenskultur hingegen steht in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Strategie. Diese beiden Faktoren sind erfolgsinterdependent. Es ist wichtig, dass die Verträglichkeit von Strategie und Kultur analysiert wird.<sup>118</sup>

Für ein Unternehmen ist es problematisch, die vergangenheitsorientierte Unternehmenskultur mit der zukunftsorientierten Unternehmensstrategie zu verbinden. Unterstützen sich die beiden Faktoren, wird das Unternehmen zu einem führenden Wettbewerber.<sup>119</sup>

Im folgenden Abschnitt werden die Wettbewerbsstrategien von Porter vorgestellt. Sie dienen als Grundlage, um den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategien und der Unternehmenskultur darzustellen.

### **3. Die Wettbewerbsstrategien von Porter**

#### **3.1 Der Strategiebegriff**

Strategie leitet sich von den griechischen Begriffen „stratos“ und „igoume“ ab. „Stratos“ bedeutet Heer, Gruppe, Streitmacht und „igoume“ steht für führen, treiben, leiten. Der Begriff Strategie galt als Oberbegriff für die Planung und Durchführung von Heereszügen.<sup>120</sup>

Es gibt viele verschiedene Definitionen des Begriffs Strategie. Chandler bezeichnet sie als „...das Setzen langfristiger Ziele, die Zuteilung vorhandener und erwarteter Ressourcen, die zur Zielerreichung erforderlich sind, sowie die Wahl zieladäquater Maßnahmen.“<sup>121</sup> Für Ansoff ist eine Strategie „...one of several sets of decision-making rules for guidance of organizational behavior.“<sup>122</sup> Nach Hinterhuber ist Strategie „...ihrem Wesen nach keine theoretische, sondern eine vitale und praktische Angelegenheit. Strategie ist Handeln unter

---

<sup>116</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.506, siehe auch Krystek/ Zur (2002), S.781

<sup>117</sup> Vgl. Große-Oetringhaus (1996), S.50

<sup>118</sup> Vgl. Huber (2000), S.36, siehe auch Voigt (1996), S.2

<sup>119</sup> Vgl. Hinterhuber (2004), S.231

<sup>120</sup> Vgl. Schneider (2007), S.57

<sup>121</sup> Müller-Stewens, Sp.2346, siehe auch Raps (2003), S.13

<sup>122</sup> Ansoff (1987), S.103

sondern eine vitale und praktische Angelegenheit. Strategie ist Handeln unter großen Gesichtspunkten.“<sup>123</sup>

Zu den Grundgedanken der zahlreichen Strategiedefinitionen gehören eine langfristige Ausrichtung, proaktives Verhalten der Strategen und ein zukunftsorientierter Charakter.<sup>124</sup>

Eine Unternehmensstrategie legt einen langfristig orientierten Verhaltensplan fest und liefert die Grundlage für die Zielerreichung eines Unternehmens.<sup>125</sup> Eine Strategie ist die Summe aller Unternehmensentscheidungen über wichtige Erfolgsfaktoren, wie Produkte, Märkte, Distributionswege, Werbemaßnahmen.<sup>126</sup>

Die Ziele einer Unternehmensstrategie sind der „...Aufbau von unternehmerischen Erfolgspotentialen, der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und der Verbesserung der Wettbewerbssituation.“<sup>127</sup> Das Unternehmen trifft auf Grundlage der Wettbewerbsstrukturanalyse eine Entscheidung über das eigene Marktverhalten. Um die Entscheidung vereinfachen zu können, werden die Wettbewerbsstrategien von Porter herangezogen. Gegenüber der Konkurrenz soll ein Wettbewerbsvorteil, auch komparativer Konkurrenzvorteil genannt, aufgebaut werden. Dieser muss vom Kunden wahrgenommen werden, sich auf ein kundenwichtiges Leistungsmerkmal beziehen, dauerhaft, also schwer imitierbar sein und ökonomisch sinnvoll realisiert werden können.<sup>128</sup>

Die Gesamtstrategie eines Unternehmens liefert die Rahmenbedingungen für die Geschäftsebenenstrategien.<sup>129</sup> Alle Unternehmensbereiche, wie beispielsweise der Technik-, Finanz-, Wirtschafts- und Kulturbereich, unterliegen der Unternehmensgesamtstrategie. Die Geschäftsebenenstrategie oder auch Wettbewerbsstrategie genannt, vertieft die Gesamtstrategie, um sich effektiver und schneller Umweltbedingungen anpassen zu können.<sup>130</sup>

### **3.2 Die Wettbewerbsstrategien**

Wettbewerbsstrategien sind alle strategischen Handlungen, die die eigene Unternehmensstellung gegenüber der Konkurrenz verbessern.<sup>131</sup> Sie dienen dem Aufbau komparativer Konkurrenzvorteile.

---

<sup>123</sup> Hinterhuber (1990), S.49

<sup>124</sup> Vgl. Raps (2003), S.12f.

<sup>125</sup> Vgl. Schneider (2007), S.57, siehe auch Breisig (2006), S.199f. und Raps (2003), S.9f.

<sup>126</sup> Vgl. Schmidt (2006), S.19

<sup>127</sup> Picot/ Reichwald/ Wigand (2001), S.523

<sup>128</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S.11, siehe auch Picot/ Reichwald/ Wigand (2001), S.523

<sup>129</sup> Vgl. Al-Laham (1997), S.142, siehe auch Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.207

<sup>130</sup> Vgl. Hinterhuber (1990), S.54ff.

<sup>131</sup> Vgl. <http://www.onpulsion.de/themen/164/wettbewerbsstrategie/>

Wettbewerbsstrategien stellen grundlegende Maßnahmen dar, die dem strategischen Unternehmen eine vorteilhafte Wettbewerbsposition auf dem Markt verschaffen. Es kommen offensive und defensive Maßnahmen zum Einsatz, um gegen die Wettbewerbskräfte zu bestehen.<sup>132</sup>

Michael E. Porter entwickelte drei Wettbewerbsstrategien. Dabei handelt es sich um die Strategie der Differenzierung, der Kostenführerschaft und der Konzentration auf Schwerpunkte.

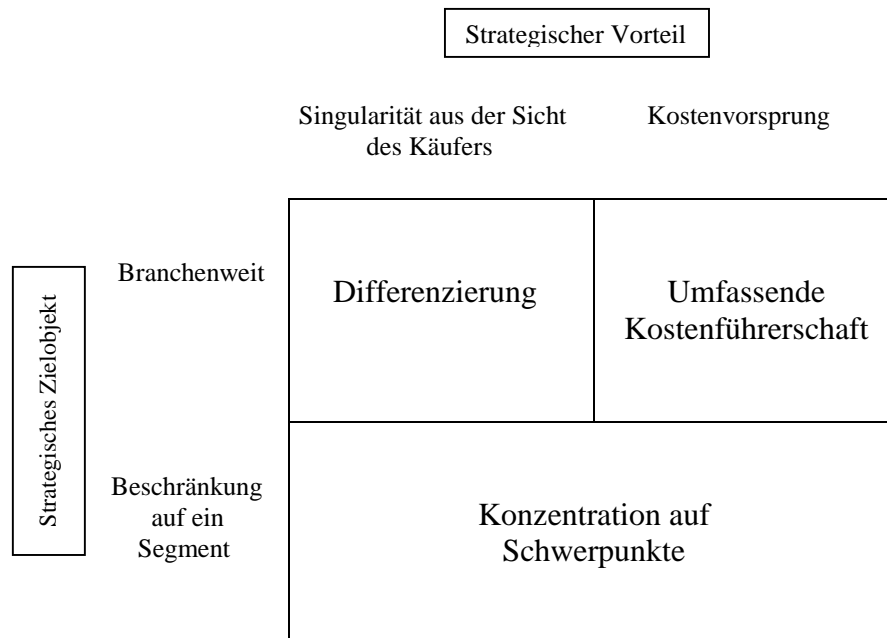


Abb.7: Die Wettbewerbsstrategien nach Porter  
(Quelle: Porter (1999a), S. 75)

Das Wettbewerbsstrategiekonzept von Porter zählt zu den bedeutendsten Klassifizierungsansätzen.<sup>133</sup> Besonders bedeutsam ist die empirische Relevanz und die weite Verbreitung dieses Strategieansatzes.<sup>134</sup> „The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do. Otherwise, a strategy is nothing more than a marketing slogan that will not withstand competition.“<sup>135</sup> Häufig ist ein Unternehmen erfolgreicher, wenn es ein Strategieziel verfolgt. Organisatorische Maßnahmen unterstützen dieses. Es kann leicht passieren, dass sich bei zwei oder mehr Strategiezielen diese Maßnahmen überschneiden und gegeneinander arbeiten.<sup>136</sup> Allerdings existiert neben dieser Fokussierungshypothese von Porter noch eine weitere Theorie, die der Simultanitätshypothese.<sup>137</sup> Beide Theorien werden später ausführlicher dargestellt.

<sup>132</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.383, siehe auch Porter (1999a), S.70

<sup>133</sup> Vgl. Pfähler/ Wiese (1998), S.15

<sup>134</sup> Vgl. Will (1996), S.23

<sup>135</sup> Porter (1996), S.64

<sup>136</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 71

<sup>137</sup> Vgl. Corsten/ Will (1992), S.187f.

Allgemeine Risiken von Strategien sind, dass das Implementieren oder Durchhalten der gewählten Strategie scheitert. Zudem kann durch eine Branchenentwicklung der gelieferte strategische Vorteil ausgelöscht werden.<sup>138</sup>

Die Wettbewerbsstrategien nach Porter sind konkurrenzorientiert. Es werden alle 5 Wettbewerbskräfte beachtet. Dieses sind die Bedrohung durch potentielle Konkurrenten, Mitwettbewerber und Substitutionsprodukte, Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten.<sup>139</sup>

„Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver an unique mix of value“<sup>140</sup>

Die Wettbewerbsstrategien sind Strategien für die Geschäftsbereichsebene. Sie legen Verhaltensweisen fest, die gegenüber den Mitwettbewerbern angewendet werden. Es werden sowohl offensive, als auch defensive wettbewerbsfähige Maßnahmen dargestellt.

### **3.2.1 Darstellung der Kostenführerschaft**

Unternehmen mit einer kostenorientierten Strategie wollen einen Kostenvorsprung gegenüber Mitwettbewerbern innerhalb einer Branche besitzen. Unterstützende strategische Maßnahmen sind unter anderem ein Aufbau von effizienten Produktionsanlagen entsprechender Größe, eine permanente Kostenkontrolle und -minimierung und das Vermeiden von marginalen Kunden.<sup>141</sup> Die Kernkompetenzen dieser Strategie sind minimierte Kosten und niedrigere Preise, als die Konkurrenz sie anbietet.<sup>142</sup> Allerdings müssen andere Unternehmensbereiche, wie Qualität und Service, auch Beachtung finden.<sup>143</sup> Unternehmer, die diese Strategie verfolgen, orientieren sich an der Konkurrenz.<sup>144</sup> Der Kundennutzen entspricht dem Preisvorteil der Leistung, da sich die Leistungsmerkmale nur bedingt von Konkurrenzangeboten unterscheidet.<sup>145</sup> Die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung entspricht dem Durchschnitt. Allerdings dürfen für den Kunden bestimmte Qualitäts- und Servicestandards nicht unterschritten werden.<sup>146</sup>

Die Grundlage der Kostenführerschaft bildet ein stetiges Kostenmanagement.<sup>147</sup> Die Kunden- und Unternehmensstrukturen sowie Unternehmensprozesse und -leistungen müssen kosten-

---

<sup>138</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 82

<sup>139</sup> Vgl. Schneider (2007), S.76

<sup>140</sup> Porter (1996), S.64

<sup>141</sup> Vgl. <http://www.onpulson.de/themen/164/wettbewerbsstrategie/>, siehe auch Porter (1999a), S.71

<sup>142</sup> Vgl. Ansoff (1987), S.112

<sup>143</sup> Vgl. <http://www.onpulson.de/themen/164/wettbewerbsstrategie/>, siehe auch Porter (1999a), S.71

<sup>144</sup> Vgl. Meffert (1988), S.41

<sup>145</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.200

<sup>146</sup> Vgl. Huber (2000), S.1

<sup>147</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.545

minimal gestaltet werden.<sup>148</sup> Kostenvorteile können durch die Kontrolle und Veränderung der Kostentreiber und durch die Rationalisierung von Fertigungs- oder Distributionsverfahren entstehen.<sup>149</sup> Die genaue „...Kenntnis der Kostenstruktur und der Wechselwirkungen zwischen Kosten und Kostenträgern lassen sinnvolle Entscheidungen zur Wertoptimierung von Produkten, Abläufen und Dienstleistungen...“<sup>150</sup> zu.

Es ist von großer Bedeutung, die Kostentreiber zu identifizieren.<sup>151</sup> Verfahren und Abläufe können optimiert werden.<sup>152</sup> Zu den bedeutensten Kostenantriebskräften zählen :

#### 1. Größenbedingte Kostendegression (Economies of Scale)

Dieser Kostentreiberfaktor wird auch als Skaleneffekt bezeichnet. Treten Skaleneffekte auf, dann sind die Stückkosten auf Grund der zunehmenden Unternehmensgröße gesunken. Zum Beispiel werden Unternehmenstätigkeiten effektiver ausgeführt oder die Gemeinkosten einer im Umfang wachsenden Aktivität steigen unterproportional.

Die Fixkostendegression hingegen bewirkt, dass die periodischen Fixkosten auf eine größere Produktionsmenge verteilt werden. Die Höhe der periodischen Fixkosten ändert sich allerdings nicht.<sup>153</sup> Die größenbedingte Kostendegression entspricht nicht der gesteigerten Kapazitätsauslastung. Wird die Produktionsmenge erhöht, verteilen sich die Fixkosten auf eine größere Produktionsmenge. Bei der Kostendegression laufen die Produktionsabläufe bei gleichbleibender Kapazitätsauslastung rationeller ab.<sup>154</sup>

#### 2. Lerneffekte/ Erfahrungskurveneffekt (Economies of Learning)

Besonders bei sich ständig wiederholenden Tätigkeiten im Fertigungsbereich treten kostenbeeinflussende Lerneffekte auf.<sup>155</sup> Nimmt die Gesamtstückzahl zu, sinkt die Fertigungszeit pro Leistungseinheit und die Ausschussquote. Es tritt ein Lerneffekt ein. Dieser vermindert die Grenzkosten je Fertigungseinheit.<sup>156</sup>

Verdoppelt sich die kumulierte Produktionsmenge, dann werden die gesamten inflationsbereinigten Stückkosten um 10-30 % gesenkt.<sup>157</sup> Die Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge erfolgt schneller, bei einem hohen relativen Marktanteil als bei einem niedrigen.<sup>158</sup> Die Erfahrungskurve legt Rationalisierungspotentiale offen und liefert keine automatische

---

<sup>148</sup> Vgl. Vollert (2006), S.76

<sup>149</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.388

<sup>150</sup> o.V.: <http://www.kostenanalyse.com/>

<sup>151</sup> Vgl. Vollert (2004), S.191

<sup>152</sup> Vgl. Scholz (1987), S.175

<sup>153</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.385

<sup>154</sup> Vgl. Porter (1999b), S. 107

<sup>155</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.385, siehe auch Porter (1999a), S. 110

<sup>156</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/lerneffekt/lerneffekt.htm>

<sup>157</sup> Vgl. Vollert (2006), S.76, siehe auch <http://www.4managers.de/management/themen/erfahrungskurve/>, Huber (2000), S.21, Scholz (1987), S.175

<sup>158</sup> Vgl. Vollert (2004), S.111



Kostendegression. Diese Potentiale müssen erkannt und durch entsprechende Maßnahmen erst realisiert werden, damit die Stückkosten sinken.<sup>159</sup> Erfahrungen können auch über externes Know-how gesammelt werden.<sup>160</sup>

Wächst die Produktionsmenge, entstehen Vorteile bei der Materialbeschaffung, der Produktion und dem Vertrieb.<sup>161</sup>

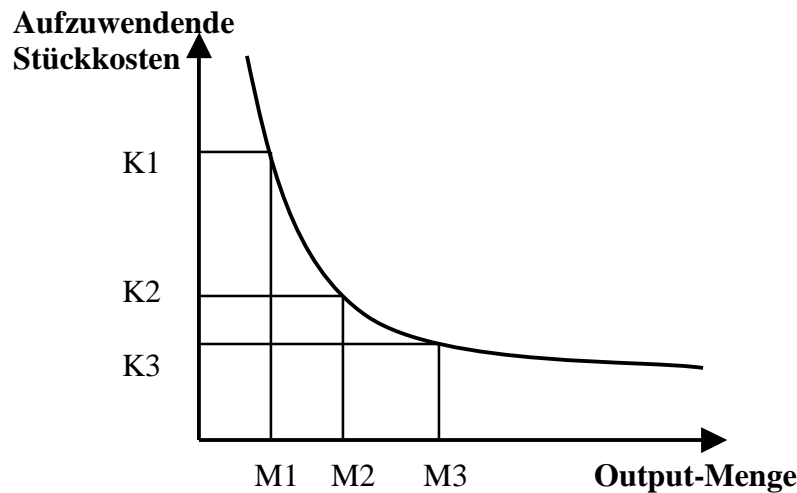


Abb.8: Der Erfahrungskurveneffekt  
(Quelle: <http://www.4managers.de/management/themen/erfahrungskurve/>)

### 3. Verknüpfungen (Economies of Scope)

Die Kosten einer Aktivität sind mit der Ausführung anderer Aktivitäten verknüpft. Die Gewissenhaftigkeit bei der Qualitätsprüfung beeinflusst beispielsweise den zukünftigen Aufwand im Kundendienst und im Garantieservice.<sup>162</sup> Die Gesamtkosten der verknüpften Aktivität können gesenkt werden. Verknüpfungsgefüge sind für Konkurrenten oft undurchsichtig und somit unnachahmbar.<sup>163</sup>

Kapazitäten müssen aggressiv erweitert und Erfahrungskurveneffekte müssen realisiert und genutzt werden. Die Kostenminimierungsmaßnahmen sollten sich auf die gesamte Wertekette beziehen. Das sind Forschung und Entwicklung, der Service, die Distributionskanäle und verkaufsfördernde Maßnahmen, wie Werbung.<sup>164</sup> Zudem ist es wichtig, einen hohen Marktanteil zu besitzen, damit eine entsprechend hohe Nachfrage besteht<sup>165</sup> und Erfahrungskurveneffekte realisiert werden.<sup>166</sup>

<sup>159</sup> Vgl. Asum/ Kerth/ Stich (2009), S.27, siehe auch <http://www.4managers.de/management/themen/erfahrungskurve/>

<sup>160</sup> Vgl. Vollert (2004), S.191

<sup>161</sup> Vgl. Scholz (1987), S.175

<sup>162</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.387

<sup>163</sup> Vgl. Porter (1999b), S. 113

<sup>164</sup> Vgl. Porter (1999a), S.71, siehe auch Welge/Al-Laham (2003), S.384f.

<sup>165</sup> Vgl. Ansoff (1987), S.169

<sup>166</sup> Vgl. Schneider (2007), S.77

Dieser Strategietyp baut neben den mengenabhängigen Erfahrungskurven- und Skaleneffekten auch auf mengenunabhängigen Rationalisierungseffekten auf.<sup>167</sup> Produktionsabläufe können beispielsweise durch Produktstandardisierungen, Produktionsautomatisierung oder Outsourcing rationalisiert werden. Weitere Rationalisierungsmöglichkeiten bieten die Reduktion von bürokratischem Aufwand, zur Einsparung von Personalaufwand oder durch Entscheidungsdelegation.<sup>168</sup>

Zu den Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um die Kostenführerschaftsstrategie erfolgreich durchsetzen zu können, gehören:

- die Produktionsanlagen entsprechen dem Efficient-Scale-Niveau,
- die Produktionsverfahren müssen laufend überprüft werden, um Rationalisierungen vorzunehmen,
- Durchführung von Gemeinkosten-Wertanalysen,
- Standardisierung der Abläufe,
- hohes Maß an Arbeitsteilung,
- eine vereinfachte Produktstruktur und
- Großkundenstamm, Vermeiden von marginalen Kunden.<sup>169</sup>

### **3.2.2 Darstellung der Differenzierungsstrategie**

Die Grundlage dieser Strategie bilden Produktinnovationen, um ein einzigartiges Produktspektrum und eine hohe Produktqualität zu gewährleisten.<sup>170</sup> Die Produkte oder Dienstleistungen entsprechen nicht dem allgemeinen Standard.<sup>171</sup> Es wird etwas Einzigartiges geschaffen. Hierzu zählen Markennamen, Designs, neuartige Technologien oder spezielle Kundendienste.<sup>172</sup> Diese Strategie wird auch als Qualitätsführerschaft bezeichnet.<sup>173</sup>

Das Ziel dieser Strategie ist es, über psychologische Einstellungen dem Konsumenten die eigene Unternehmensleistung der Unternehmensleistung anderer vorziehen zu lassen.<sup>174</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Vollert (2006), S.75

<sup>168</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.387

<sup>169</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.277f., siehe auch Meffert (1988), S.42, Meffert (1994), S.114

<sup>170</sup> Vgl. Huber (2000), S.2

<sup>171</sup> Vgl. Ansoff (1987), S.112

<sup>172</sup> Vgl. <http://www.onpulsion.de/themen/164/wettbewerbsstrategie/>

<sup>173</sup> Vgl. Vollert (2004), S.197

<sup>174</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.389

Idealerweise hebt sich ein Unternehmen auf mehreren Ebenen ab. In einem qualitätsorientierten Unternehmen sind neben den Differenzierungsstandards auch die Kosten zu betrachten, jedoch nicht als das primäre strategische Ziel.<sup>175</sup>

Differenzierungsquellen lassen sich von der Wertekette ableiten. Prinzipiell können primäre und unterstützende Aktivitäten in einer Wertekette zu einem Differenzierungsvorteil genutzt werden, zum Beispiel durch den Einsatz qualitativ hochwertiger Rohstoffe oder neuartiger Technologie. Distributionsgeschwindigkeiten und -zuverlässigkeiten werden durch die Warenausgangslogistik beeinflusst.<sup>176</sup>

Die Kunden sollen an die Unternehmensmarke gebunden werden, loyal auftreten und eine verringerte Preisempfindlichkeit aufweisen. Zusätzlich werden Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren aufgebaut. Die Grundlagen dieser Strategie sind das Qualitäts-, Technologie- und Innovationsmanagement sowie das Markenmanagement.<sup>177</sup>

### 1. Qualitätsmanagement

Die International Standards Organization hat 1994 folgende Qualitätsdefinition entwickelt: Qualität ist „die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“<sup>178</sup> Der Kunden-, Gesellschafts- und Unternehmensnutzen soll optimiert, Fehlerquellen aufgezeigt und beseitigt werden. Das Qualitätsniveau des Produktes oder der Dienstleistung muss geplant, gelenkt, gesichert und gefördert werden. Das Qualitätsmanagement baut auf unternehmensinterne Qualitätskonzepte auf.<sup>179</sup>

### 2. Technologie- und Innovationsmanagement

„...Innovation bedeutet Erneuerung, Neueinführung oder Neuheit.“ Weiterhin wird unter diesem Begriff „...die Umwandlung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in marktwirtschaftlich absetzbare Produkte, eine Verbesserung altbewährter Produkte und Techniken oder Methoden und Prozesse sowie eine Verwirklichung neuer Technologien“<sup>180</sup> verstanden. Ein Unternehmen, dass die Strategie der Differenzierung umsetzt, hat dauerhaft in Forschung und Entwicklung zu investieren. Es werden dadurch neue Technologien entwickelt. Diese bilden die Grundlage für Innovationen.<sup>181</sup> Innovative Leistungen sind bedeutsam, da sie im Idealfall auf die sich im ständigen Wandel befindlichen Kundenbedürfnisse reagieren. Damit verschaffen sie dem Unternehmen einen kurzfristigen Vorteil, denn die Konkurrenz wird die Innovation

---

<sup>175</sup> Vgl. Porter (1999a), S.73

<sup>176</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S.389f.

<sup>177</sup> Vgl. Vollert (2006), S.78

<sup>178</sup> Seghezzi (1996), S.17

<sup>179</sup> Vgl. Vollert (2006), S.79ff., siehe auch Seghezzi (1996), S.56ff.

<sup>180</sup> Nagel (2009), S.7

<sup>181</sup> Vgl. Vollert (2006), S.83ff.

schnell imitieren.<sup>182</sup> Zudem fördern Innovationen die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an veränderte Umweltbedingungen.<sup>183</sup>

### 3. Markenmanagement

Die Marke ist „...ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“<sup>184</sup> Die Marke macht eine Leistung identifizierbar und abgrenzbar von Konkurrenzleistungen.<sup>185</sup> Zudem sollen Präferenzen erzeugt und Markentreue aufgebaut werden. Sie wirkt als Firmenimage und liefert preispolitische Spielräume.<sup>186</sup> Die Markenrechte werden durch umfassende nationale und internationale Markenschutzgesetze gesichert.

Qualitativ hochwertige und innovative Produkte sind vor Imitationsversuchen der Konkurrenz zu schützen.<sup>187</sup>

Voraussetzungen für diesen Differenzierungsstrategietyp sind:

- herausragende Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsmerkmale,
- ein umfangreiches und gut ausgebautes Händlernetz,
- ein hohes Innovationspotential,
- spezialisierte und qualifizierte Mitarbeiter,
- eine ausgeprägte Kommunikationspolitik,
- ständige Analysen des eigenen Unternehmens, der Marktentwicklung und der Konkurrenz.<sup>188</sup>

#### 3.2.3 Darstellung der Konzentration auf Schwerpunkte

Porter unterscheidet neben der Kostenführerschaft und der Differenzierung noch nach der Breite der unternehmerischen Marktbearbeitung.<sup>189</sup> Unternehmen konzentrieren sich beispielsweise auf Marktnischen, bestimmte Produktprogrammteile oder einen abgegrenzten geografischen Markt. Es wird ein spezielles Ziel verfolgt und bedient. Die Grundannahme ist, dass begrenzte Ziele effizienter und besser zu erreichen sind, als der breitgefächerte Wettbewerb.<sup>190</sup>

---

<sup>182</sup> Vgl. Vollert (2004), S.219

<sup>183</sup> Vgl. Peters/ Waterman (1991), S.34

<sup>184</sup> Vollert (2006), S.89

<sup>185</sup> Vgl. Vollert (2004), S.232, siehe auch Meffert (1988), S.118

<sup>186</sup> Vgl. Meffert (1988), S.118

<sup>187</sup> Vgl. Meffert (1988), S.42

<sup>188</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.284, siehe auch Meffert (1988), S.42, Meffert (1994), S.115

<sup>189</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.190

<sup>190</sup> Vgl. <http://www.onpulsion.de/themen/164/wettbewerbsstrategie/>

Die kostenorientierte und die qualitätsorientierte Strategie setzen ihre Ziele branchenweit um. Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte bedient nur ein bevorzugtes Ziel. Innerhalb dieser Strategie findet auch die Differenzierung, die Kostenführerschaft oder beide Strategien in Kombination Anwendung. Der Vorteil niedriger Kosten, der Differenzierung oder von beiden wird nicht auf dem gesamten Markt eingesetzt, sondern nur in einer geringen Marktsegmentanzahl.<sup>191</sup>

Dieser Strategietyp baut auf der Annahme auf, dass die Bedürfnisse einer begrenzteren Zielgruppe besser befriedigt werden können, als die der breiten Masse.<sup>192</sup> Die Kunden sollen als Stammkunden gewonnen werden.<sup>193</sup> Diese Strategieform ist für Unternehmen geeignet, deren Kapazitäten zu gering für den Gesamtmarkt sind.<sup>194</sup>

Führt ein Unternehmen die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte durch, dann braucht sich das Unternehmen nicht auf eine Grundsatzstrategie festzulegen. Verschiedene Teilmärkte können mit einer unterschiedlichen Strategie bedient werden.

Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte wird in der folgenden Arbeit nicht weiter dargestellt. Die unterschiedlich gesetzten Schwerpunkte dieser Strategie entsprechen der jeweiligen kosten-, qualitätsorientierten oder hybriden Ausprägung.

### **3.2.4 Die Fokussierungshypothese**

Porter vertritt die Fokussierungs- beziehungsweise Alternativhypothese, wonach die einzelnen Wettbewerbsstrategien unvereinbar sind.<sup>195</sup> Die beschriebenen drei Strategietypen weisen deutliche Unterschiede in den funktionalen und organisatorischen Bereichen auf. Es werden verschiedene Fähigkeiten, Mittel, Kontrollverfahren und Anreizsysteme benötigt. Unterschiedliche Führungsstile sind erforderlich und führen zu verschiedenen Unternehmenskulturen. Es ist einfacher, sich auf eine Hauptstrategie zu beschränken.<sup>196</sup>

Laut Porters These widersprechen sich die erforderlichen Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung der jeweiligen Strategie.<sup>197</sup> Ein Unternehmen „zwischen den Stühlen“, das keine klare Strategie verfolgt, hat kaum Aussichten auf eine hohe Rentabilität. Es verliert die breiten Massenabnehmer, die geringe Preise erwarten oder nimmt Gewinneinbusen in Kauf, um mit

---

<sup>191</sup> Vgl. Porter (1999a), S.75

<sup>192</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.285

<sup>193</sup> Vgl. Meffert (1988), S.43

<sup>194</sup> Vgl. Vollert (2004), S.283

<sup>195</sup> Vgl. Will (1996), S.28

<sup>196</sup> Vgl. Porter (1999a), S.77f.

<sup>197</sup> Vgl. Will (1996), S.29, siehe auch Corsten/Will (1992), S.188

Billiganbietern konkurrieren zu können. Aufträge gehen an besser spezialisiertere und differenziertere Unternehmen verloren.<sup>198</sup> Die Leistungsniveau liegt unter dem Durchschnitt.<sup>199</sup>

Die dargestellten Wettbewerbsstrategien sind sich ausschließende Alternativen.<sup>200</sup> Die Strategie der Differenzierung und der Kostenführerschaft widersprechen sich, da beispielsweise die Verfolgung der Differenzierungsstrategie kostenintensiv ist.<sup>201</sup>

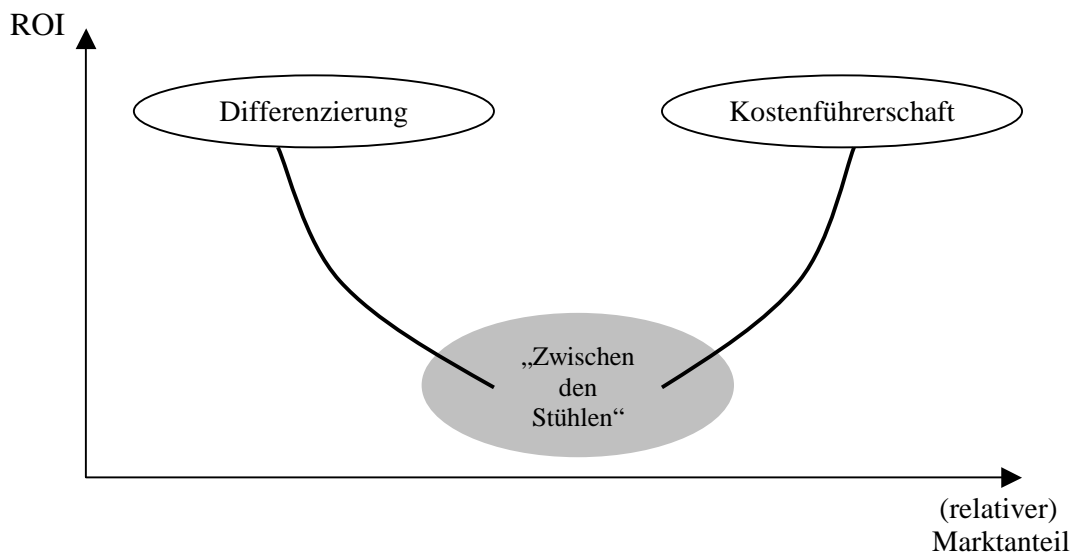


Abb. 9: Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil  
(Quelle: Hungenberg (2006), S.193)

### 3.2.5 Die Simultanitätshypothese oder die hybride Wettbewerbsstrategie

Weiterhin existiert eine Theorie der erfolgreichen Simultanität dieser Strategien.<sup>202</sup> Die Leistung ist aus Kundensicht hoch differenziert, kann allerdings zu niedrigeren Preisen als die der Konkurrenz angeboten werden.<sup>203</sup> Die Kundenbedürfnisse sind im Laufe der Zeit anspruchsvoller und vielfältiger geworden. Es werden heutzutage hohe Anforderungen an die Leistungsmerkmale Preis, Qualität und Flexibilität gestellt.<sup>204</sup> Die simultane Verfolgung der Strategie der Differenzierung und der Kostenführerschaft widerspricht dem Ansatz von Porter<sup>205</sup>, aber nicht den Aussagen, die Peters und Waterman in ihrem Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ treffen. Die Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierung können

<sup>198</sup> Vgl. Porter (1999a), S.79, siehe auch Al-Laham (1997), S.146

<sup>199</sup> Vgl. Porter (1999b), S.44

<sup>200</sup> Vgl. Vollert (2006), S.99f.

<sup>201</sup> Vgl. Porter (1999b), S.46

<sup>202</sup> Vgl. Will (1996), S.28

<sup>203</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.193

<sup>204</sup> Vgl. Zahn (1991), S.154

<sup>205</sup> Vgl. o.V.: <http://www.4managers.de/management/themen/hybride-wettbewerbsstrategie/>

alternativ oder kombiniert in einem Unternehmen verfolgt werden.<sup>206</sup> Die Kostenführerschaft und die Differenzierung sind jeweils zwei voneinander unabhängige Dimensionen und dadurch theoretisch kombinierbar.<sup>207</sup> Auf der Ergebnisgrundlage „...empirischer Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategie und Unternehmenserfolg kann [...] festgehalten werden, dass eine simultane Verfolgung mehrere Strategieelemente [...] einen adäquaten vielfach sogar überlegenen Weg zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen darstellt.“<sup>208</sup> Hybridformen werden angestrebt, um die Schwächen auszugleichen und die Stärken zu verbinden. Allerdings können auch unproduktive Konflikte und Reibungsverluste auftreten. Diese Kopplung von gegensätzlichen Strategien erzeugt komplementäre, aber auch konfliktäre Wechselwirkungen.<sup>209</sup>

Wird mit Hilfe der Differenzierungsstrategie die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erhöht, dann steigt auch die Absatzmenge und somit der relative Marktanteil. Das führt zur Umsetzung von Erfahrungskurven-, Skalen- und Rationalisierungseffekten.<sup>210</sup> Kundenzufriedenheit führt zum Wiederkauf, Cross-buying, einer erhöhten Preissensibilität und zu positiver Mundpropaganda, als Marketingeffekt.<sup>211</sup>

Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement der Differenzierungsstrategie kann direkte und indirekte Fehlerkosten und fehlerbedingte Opportunitätskosten senken. Das Markenmanagement bindet Kunden an die Produktmarke und somit an das Unternehmen. Innovationen regen zum Kauf des Produktes an. Anhand einer optimalen Differenzierungsstrategie können Effekte der Kostenführerschaft realisiert werden.<sup>212</sup> In einem Unternehmen können beide Wettbewerbsstrategien miteinander kombiniert zum Unternehmenserfolg führen.

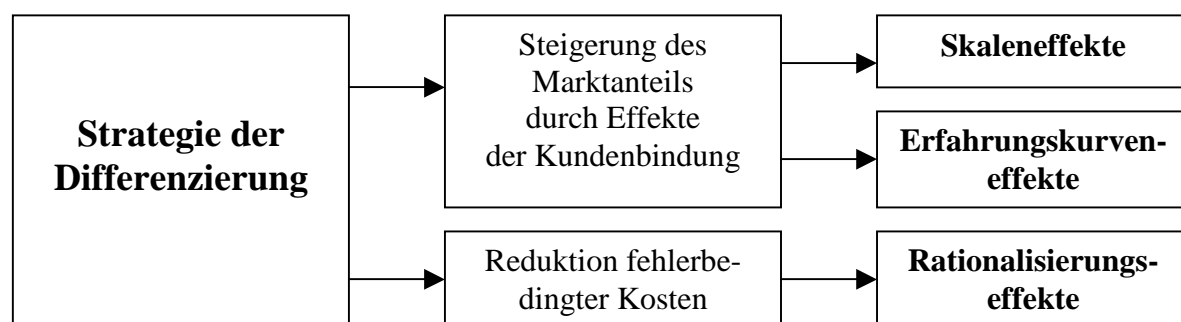


Abb.10: Hybrider Zusammenhang der Strategien der Differenzierung und der Kostenführerschaft  
(Quelle: Vollert (2004), S.289)

<sup>206</sup> Vgl. Peters/ Waterman (1991), S.366

<sup>207</sup> Vgl. Will (1996), S.32

<sup>208</sup> Corsten/Will (1992), S.190

<sup>209</sup> Vgl. Reiss: <http://www.uni-stuttgart.de/uni-kurier/uk99/forschen/fs71.htm>

<sup>210</sup> Vgl. Vollert (2004), S.287

<sup>211</sup> Vgl. Hinterhuber/ Matzler/ Stahl (2009), S.3

<sup>212</sup> Vgl. Vollert (2004), S.289f.

Zusammenfassend müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein, damit die Strategie der Hybride durchführbar ist:

- das Unternehmen verfügt über ein ausreichendes Differenzierungspotential,
- die Präferenzbildung, der Nachfrager für ein Konkurrenzprodukt ist nur schwach ausgeprägt,
- hohes Marktwachstum,
- neuartige und komplexe Produktionsprozesse zur Herstellung des differenzierten Produktes,
- das Unternehmen weist Economies of Scale und Economies of Scope auf.<sup>213</sup>

#### **4. Kultur-Strategie-Fit**

Bei dem schon dargestellten 7-S-Modell von McKinsey handelt es sich um ein Fit-Konzept. Der Begriff „Fit“ stellt ein langfristig orientiertes Abstimmungsmodell relevanter Unternehmensfaktoren dar. Je besser die Faktoren aufeinander abgestimmt sind, desto erfolgreicher ist das Unternehmen.<sup>214</sup>

Innerhalb eines Kultur-Strategie-Fit müssen die Grundmerkmale der Unternehmenskultur und der Wettbewerbsstrategie verträglich, aber nicht identisch sein.<sup>215</sup> „Strategie und Kultur sollten kovariieren...“.<sup>216</sup>

Bate verbindet die Unternehmenskultur und -strategie folgendermaßen: „...culture is a strategic phenomenon; strategy is a cultural phenomenon.“<sup>217</sup> Beide Faktoren sind interdependent.<sup>218</sup> „Das schwächste Glied bestimmt den Gesamterfolg und die Fähigkeit zur Anpassung.“<sup>219</sup> Die Kultur und die Strategie gelten als zwei „tragende Säulen“ eines Unternehmens. Sie sind untereinander durch „Querverstrebungen“ verbunden und stützen sich somit gegenseitig. Die Strategie bestimmt das zukünftige Vorgehen des Unternehmens zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele und die Kultur bestimmt, wie diese Maßnahmen umgesetzt werden sollen.<sup>220</sup>

---

<sup>213</sup> Vgl. Corsten/Will (1992), S.190

<sup>214</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.69

<sup>215</sup> Vgl. Hofbauer/ Scholz (1990), S.108, siehe auch Scholz (1987), S.97, Hinterhuber (1990), S.224

<sup>216</sup> Fiedler (1998), S.74

<sup>217</sup> Bate (1995), S.19

<sup>218</sup> Vgl. Krystek/ Zur (2002), S.779, siehe auch Simon (1990), S.9

<sup>219</sup> Simon (1990), S.11

<sup>220</sup> Vgl. Voigt (1996), S.1f.





Abb.11: Strategie und Kultur als Determinanten des Unternehmenserfolges  
(Quelle: Voigt (1996), S.3)

Die Unternehmenskultur kann sich konvergent, neutral oder divergent gegenüber der gewählten Unternehmensstrategie verhalten.<sup>221</sup>

Eine starke Unternehmenskultur liefert Richtungsanweisungen und erleichtert die Strategieakzeptanz.<sup>222</sup>

Bedeutsam dabei sind die Unternehmenskulturstärke und der Präzisionsgrad der strategischen Grundhaltung. Beide Faktoren beeinflussen die Unternehmensmitglieder durch Verhaltens- und Handlungsrichtlinien. Stimmen diese Richtlinien überein, liegt ein Kultur-Strategie-Fit vor, der zum Unternehmenserfolg beiträgt. Sind beide Faktoren nur schwach oder unpräzise ausgeprägt, dann sind sie verträglich, da die Rahmenbedingungen zu ungenau formuliert sind, als dass sie sich widersprechen würden.<sup>223</sup>

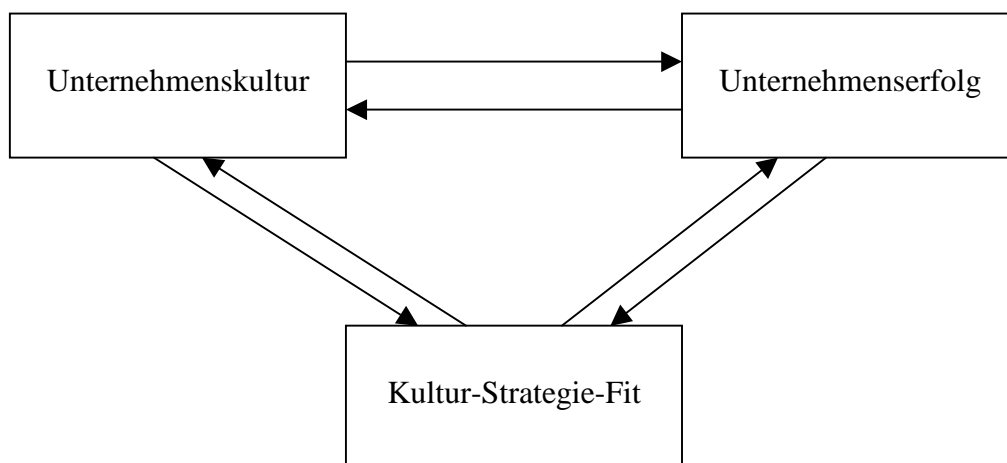


Abb.12: Beziehungsstruktur des Kultur-Strategie-Fit  
(Quelle: Meffert (1994), S.441)

Das Kultur-Strategie-Fit ist eine Voraussetzung für einen hohen Unternehmenserfolg und für eine starke Unternehmenskultur. Auch steigt mit dem Erfolg die Unternehmenskulturstärke.<sup>224</sup>

<sup>221</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.73

<sup>222</sup> Vgl. Hofbauer/ Scholz (1990), S.111

<sup>223</sup> Vgl. Scholz (1987), S.88, siehe auch Meffert (1994), S.440

<sup>224</sup> Vgl. Meffert (1994), S.440

Ein risikofreudiges Unternehmen ist bestrebt neue Märkte zu erschließen, Investitionen in Forschung und Entwicklung vorzunehmen und Markteintrittsbarrieren zu überwinden. Im Gegensatz dazu verteidigen risikoaverse Unternehmen ihre Marktsegmente oder ziehen sich in Nischen zurück.<sup>225</sup>

Die Unternehmenskultur bestimmt den aufbauorganisatorischen Charakter, die Planung und den Ablauf von Strategieprozessen. Die in einer starken Unternehmenskultur vorherrschenden einheitlichen Kommunikations- und Interpretationsmuster erleichtern Abstimmungs- und Strategieprozesse.<sup>226</sup>

Ein Kultur-Strategie-Fit ist langfristig orientiert und äußerst beständig. Zudem wirkt er sich auf andere Unternehmensfaktoren aus. Werden beispielsweise Planungsabläufe festgelegt, sind die Machtverteilung und das soziale Gefüge im Unternehmen zu berücksichtigen, ebenso wie Änderungen des Zeitbedarfs, der Qualifikationsanforderungen, des Informations- und Ressourcenbedarfs.<sup>227</sup>

Die Unternehmenskultur zählt zu den weichen Faktoren, da die Auswirkungen auf die Strategiebeeinflussung indirekt und zeitlich verzögert erfolgt.<sup>228</sup>

Die strategische Planung wird indirekt von den Rahmenbedingungen der Unternehmenskultur beeinflusst. Direkte Einflüsse auf die Ablaufplanung eines Strategieprozesses hat die Kultur durch Wahrnehmungs-, Interpretations- und Kommunikationsprozesse.<sup>229</sup>

## **5. Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wettbewerbsstrategien**

Das ein Interdependenzverhalten zwischen der Unternehmenskultur und -strategie vorliegt, wurde bereits aufgezeigt. Anhand einiger Kriterien wird diese Wechselwirkung genauer dargestellt. Dazu werden den Wettbewerbsstrategien von Porter der passendste Unternehmenstyp nach Deal und Kennedy zugeordnet. Es ist zu beachten, dass kein Unternehmenskulturtyp einer Strategie direkt und allgemeingültig zuordenbar ist. Es werden Merkmale aus allen vier Grundtypen benötigt. Eine Einteilung erfolgt nach den Hauptkriterien einer Typologie. Solch eine Zuordnung wird in dem häufig zitierten Buch „Unternehmenskultur und Strategie: Grundlagen des kulturbewussten Managements“ von Voigt dargestellt. Doch Voigt geht von

---

<sup>225</sup> Vgl. Bea/Haas (2009), S.516

<sup>226</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.115

<sup>227</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.115

<sup>228</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.117

<sup>229</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.118

einer falschen Annahme aus. Er übersetzt die work hard/ play hard culture als analytische Projektkultur und die bet-your-company culture als Brot-und-Spiele-Kultur. Allerdings verhält es sich genau andersherum. Bei der work hard/ play hard culture handelt es sich um die „Brot-und-Spiele-Kultur“ und bei der bet-your-company culture um die analytische Projektkultur.<sup>230</sup> Nach seiner Darstellung ist die analytische Projektkultur die bestgeeigneteste Unternehmenskultur zur Unterstützung der Strategie der Kostenführerschaft. Die Strategie der Differenzierung wird am besten von einer Kombination aus der „Alles-oder-Nichts-“ und der „Brot-und-Spiele-Kultur“ unterstützt.<sup>231</sup> Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, dass die Kostenführerschaft von der „Brot-und-Spiele-Kultur“ und die Differenzierungsstrategie von der Kombination aus der analytischen Projektkultur und der „Alles-oder-Nichts-Kultur“ gefördert wird.

Die Unternehmensstärke ist ein weiteres Kriterium um festzustellen, wie sich die Unternehmenskultur auf die Strategie auswirkt. Wie schon erwähnt, wirken sich schwache Kulturen anders auf das Unternehmen aus, als starke Kulturen. Es ist von großer Bedeutung festzustellen, welche Kulturstärke die jeweilige Wettbewerbsstrategie am besten fördert.

Zusätzlich wird entsprechend dem 7-S-Modell von McKinsey die Bedeutung weiterer Einflussfaktoren betrachtet.

## **5.1 Wettbewerbsstrategische Zuordnung der Kulturtypologien nach Deal und Kennedy**

### **5.1.1 Kostenführerschaft**

Die Strategie der Kostenführerschaft wird durch die „Brot-und-Spiele-Kultur“ am effizientesten unterstützt. Die Marktsituation eines geringen Risikos und eines schnellen Feedbacks fördert vor allem die Massenwarenindustrie.<sup>232</sup> Die Kostenführerschaft ist ein konkurrenzorientierter Strategietyp.<sup>233</sup> Die Konkurrenzsituation liefert den Unternehmensmitgliedern unter anderem eine Orientierungsgrundlage für ihr Preisverhalten. Der unternehmenseigene Leistungspreis muss geringer ausfallen als der Preis der Konkurrenz. Weiterhin wird das Risiko dadurch eingeschränkt, indem sich die Unternehmensleistung und -produktion weitestgehend auf Traditionen und Erfahrungen stützt und nicht auf Innovationen, die mit einem hohen Risi-

---

<sup>230</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.107f., siehe auch Bormuth/ Faisst/ Gronbach/ Kraus: <http://v.hdm-stuttgart.de/seminare/b2e03/praesis/BTEC-Vermittlung-der-Unternehmenskultur%20.pdf>, S.11f., Müller (2009), S. 105, Töpfer (2005), S.708, Voigt (2008), S.346

<sup>231</sup> Vgl. Voigt (1996), S.76f.

<sup>232</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.120, siehe auch Wollersheim/ Barthel: <http://econstor.eu/bitstream/10419/27860/1/577675583.PDF>, S.10

<sup>233</sup> Vgl. Meffert (1994), S.113f.

ko verbunden sind. In effizienz- und kostenorientierten Organisationen gestaltet es sich als schwierig, Innovationen zu entwickeln und umzusetzen.<sup>234</sup> Die Reaktionen der Konsumenten können unter anderem an der Höhe des Marktanteils abgelesen werden. Ein hoher Marktanteil ist Voraussetzung für den Erfolg dieses Strategietyps.

Das oberste Ziel der „Brot-und-Spiele-Kultur“ ist es, maximale Umsätze zu erwirtschaften. Dabei besteht die Gefahr des Vorrangs der Quantität vor der Qualität.<sup>235</sup> Allerdings wurde schon darauf hingewiesen, dass trotz günstiger Produktpreise ein gewisser Qualitätsstandard erhalten bleiben muss.<sup>236</sup>

Im Vordergrund dieser Unternehmenskulturausprägung steht die Zusammenarbeit und nicht das Individuum. Arbeitsaufgaben und -aufträge werden mit Hilfe von Arbeitsgruppen gelöst. Die Grundvoraussetzung ist Arbeitsteilung. Jeder Mitarbeiter kann sich auf einen bestimmten Arbeitsschritt konzentrieren. Die Mitarbeiter spezialisieren sich durch ihre Teilaufgabenlösung und sammeln Erfahrungen. Es folgt eine hohe Qualifizierung<sup>237</sup> und Spezialisierung innerhalb ihres Arbeitsschrittes. Dadurch können Erfahrungskurveneffekte realisiert werden. Das Personal wird effizienter in den Arbeitsprozess integriert. Der wirtschaftliche Erfolg steigt, mit gleichzeitig stagnierenden oder sogar sinkenden Personalkosten.<sup>238</sup>

Ein weiteres zentrales Thema der „Brot-und-Spiele-Kultur“ ist die Besprechung zur Motivation der Mitarbeiter. Sie dienen der Aufgabenkoordination, Ergebniszusammentragung und sozialen Kommunikationszielen. Besprechungen unterstützen den Unternehmensalltag und besitzen ein großes Kosteneinsparungspotential. Die jeweiligen Aufgaben werden effizient verteilt, wodurch Überschneidungen oder doppelte Ausführungen vermieden werden. Jeder Mitarbeiter kennt den eigenen Aufgabenkomplex und den der anderen. Unklarheiten und Probleme können zeitnah ausdiskutiert und gelöst werden, da relevante Gesprächspartner sofort verfügbar sind. Zudem können innerhalb einer Besprechung Informationen ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden.<sup>239</sup> Die Arbeitsproduktivität kann durch Besprechungen erhöht werden. Allerdings stellen Besprechungen einen hohen Zeit- und Kostenaufwand dar. Deswegen ist es von großer Wichtigkeit, dass sie effizient und optimal organisiert sind.<sup>240</sup> Weiterhin verwenden Mitglieder der „Brot-und-Spiele-Kultur“ viele Abkürzungen in ihrem täglichen Sprachgebrauch.<sup>241</sup> Die Verkürzung von Wörtern erspart Zeit beim Reden, beim

---

<sup>234</sup> Vgl. Riekhof (1991), S.242

<sup>235</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.120

<sup>236</sup> Vgl. Huber (2000), S.1

<sup>237</sup> Vgl. Meffert (1994), S.114

<sup>238</sup> Vgl. Gunia (1995), S.1

<sup>239</sup> Vgl. Kalthoff/ Nonaka/ Nueno (1999), S.105, siehe auch Majaro (1993), S.32

<sup>240</sup> Vgl. Gunia (1995), S.11

<sup>241</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.124

Schreiben und beim Lesen. Hier gilt das alte Sprichwort: „Zeit ist Geld“. Es wird Zeit gespart und somit auch Geld, was wiederum die Strategie der Kostenführerschaft unterstützt.

Eine weitere zentrale Rolle dieses Kulturtyps spielt die Betriebsamkeit. Solange die Mitarbeiter durchhalten, wird gearbeitet.<sup>242</sup> Die Unternehmensmitarbeiter sind sehr effizient in ihrer Aufgabenerfüllung, so dass schnell Kostensenkungspotentiale aufgefunden und realisiert werden können.

Ist diese Kulturtypologie stabil und durchdringt das gesamte Unternehmen, liefert sie deutliche Orientierungsmuster für das Mitarbeiterverhalten. Prozesse können einfach und schnell koordiniert werden und es gibt ein gut organisiertes Kommunikationsnetzwerk, so dass die Strategie schnell umgesetzt werden kann.<sup>243</sup> Die anfänglichen Gewinneinbusen halten sich in Grenzen, da schnell Kosten gesenkt werden und die Unternehmensleistungen zu geringen Preisen verkauft werden können.

Zudem planen Unternehmen einer solchen Kultur eher kurzfristig als langfristig. Dieser Umstand zeigt sich im Multiple Sourcing. Es stehen mehrere Lieferanten zur Auswahl, von denen jeweils der zum Zeitpunkt des Einkaufs billigste Lieferant ausgewählt wird. Ausschlaggebende Kriterien sind der Lieferpreis und die Lieferkonditionen. Die Bedeutung der Lieferqualität und des Lieferantenimages treten in den Hintergrund.<sup>244</sup> Kurzfristig können Kosten gespart werden, allerdings sind keine Langzeitkundenvorteile realisierbar, da die Lieferanten oft ausgetauscht werden.

### **5.1.2 Differenzierung**

Die Strategie der Differenzierung fordert eine Kombination aus der „Alles-oder-Nichts-Kultur“ und der analytischen Projektkultur. Dabei handelt es sich um die risikoreichsten und extrovertiertesten Kulturtypen nach Deal und Kennedy.

Die Strategie der Differenzierung ist aus dem Grund risikoreich, da sie auf Innovationen und Neuerungen aufbaut. Die Außenwirkung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Marken ist nicht eindeutig abschätzbar.<sup>245</sup> Das Unternehmen kann nicht auf Erfahrungen aufbauen, da jede Leistung einzigartig und neuartig ist. Bei der Umsetzung neuer Ideen stützt sich das Unternehmen auf Kundenbedürfnisse und -wünsche. Zur Befriedigung dieser Kundenbedürfnisse

---

<sup>242</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.113

<sup>243</sup> Vgl. Meffert (1994), S.431

<sup>244</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.545

<sup>245</sup> Vgl. Stacey (1995), S.13

muss das Unternehmen hohe Investitionen tätigen<sup>246</sup>, um fortschrittliche Technologien einsetzen und revolutionäre Leistungen herstellen zu können.

Die Resonanz über Erfolg oder Misserfolg der Leistung erfolgt zeitlich verzögert. Die entstehenden Kosten durch Produktdifferenzierung sind höher als die der Massenwareherstellung, so dass die Amortisation der Kosten entsprechend länger dauert. Erst ab einem gewissen Zeitpunkt kann das Unternehmen feststellen, ob die Leistungsmerkmale der Erzeugnisse den Kundenwünschen entsprechen, Kundenzufriedenheit schaffen und eventuell zur Kundenbindung führen.

Die Wettbewerbsdynamik muss von außenstehenden und involvierten Personen positiv bewertet und als Chance angesehen werden. Bedeutsame Verhaltensgrundlagen, Werte und Normen für diesen Strategietyp sind: die Offenheit gegenüber Kundenwünschen, Sensibilität für Forschung und Entwicklung, eine hohe Innovationsbereitschaft, Kreativität, Spontanität und Aktivität.<sup>247</sup>

Der Begriff Kreativität beschreibt „...nichtübliche Denkweisen und eine Art, mit dem eigenen Wissen umzugehen, um auf neue Lösungsmöglichkeiten für die komplexen Problemkreise von morgen zu stoßen, die mit logisch-analytischen Methoden nicht mehr erreicht werden können.“<sup>248</sup> Analytische Denkweisen sind durch Voraussetzungen begrenzt, wohingegen kreatives Denken grenzenlos ist.<sup>249</sup> Es gibt zwei verschiedene Kreativitätsformen. Mit den simulierenden Techniken wird eine kreative und offene Gruppenatmosphäre geschaffen, die neue Ideen fördern soll. Wohingegen durch die systematisierende Technik Lösungsmöglichkeiten durch Kombination, Variation oder Strukturierung des Problems gefunden werden.<sup>250</sup>

Beide Kulturtypologien unterstützen die Investitionsbereitschaft.<sup>251</sup> Innerhalb einer analytischen Projektkultur erfolgen Planungen zur langfristigen Zielerreichung. Die Mitarbeiter sind auf langfristige Denkweisen ausgerichtet und Investitionspläne werden zukunftsorientiert erstellt. Diese ermöglichen wissenschaftliche Neuheiten und die Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte.<sup>252</sup>

Unternehmen mit einer analytischen Projektkultur setzen auf langfristige Planung und somit auch auf Single Sourcing bei der Lieferantenauswahl. Ressourcen werden nur von einer geringen Lieferantenzahl oder einem Lieferanten geliefert. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass

---

<sup>246</sup> Vgl. Dill (1986), S.127

<sup>247</sup> Vgl. Voigt (1996), S.78

<sup>248</sup> Nagel (2009), S.8

<sup>249</sup> Vgl. Nagel (2009), S.8

<sup>250</sup> Vgl. Scholz (1987), S.163

<sup>251</sup> Vgl. Deal/ Kennedy (1982), S.107 und S.116

<sup>252</sup> Vgl. Wollersheim/ Barthel: <http://econstor.eu/bitstream/10419/27860/1/577675583.PDF>, S.10

die Zulieferqualität und spezialisierungsbedingte Kostenvorteile konstant gehalten werden können.<sup>253</sup>

Die Grundlage der analytischen Projektkultur ist die Forschung nach Kostensenkungs- und Innovationspotentialen. Beispielsweise wird untersucht, welche Prozesse oder Produkteigenschaften verbessert werden können, wo Fehler auftreten oder Prozesse ineffektiv ablaufen. Wichtig ist dabei, dass auch die Kosten beachtet werden. Trotz der geringeren Preissensibilität von Kunden differenzierter und qualitativ hochwertiger Leistungen zahlen diese nicht jeden Preis. Der Verkaufspreis darf eine bestimmte Grenze nicht überschreiten.

Unternehmen sind einer sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt. Kundenbedürfnisse ändern sich rasant und auch die Konkurrenz entwickelt laufend neue Produkte. Somit besteht ein wichtiges Ziel der Unternehmen darin, Strategien und Innovationen schnell und effizient umzusetzen. Dieses Bestreben wird von der „Alles-oder-Nichts-Kultur“ unterstützt.<sup>254</sup>

Innerhalb der „Alles-oder-Nichts-Kultur“ steht das Individuum mit seinen speziellen Fähigkeiten und Kenntnissen im Vordergrund, wohingegen die Grundlage der analytischen Projektkultur das Team darstellt. Diese anscheinenden Gegensätzlichkeiten können gut miteinander kombiniert und harmonisiert werden. Voraussetzung für eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie sind spezialisierte und qualifizierte Mitarbeiter.<sup>255</sup> Jeder Mitarbeiter verfügt über individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse. Diese verschiedenen Wissenspotentiale können am besten durch Teamarbeit genutzt werden. Es werden Erfahrungen, Meinungen und Know-how ausgetauscht, was wiederum innovative Ideen fördert. Diese Form der Zusammenarbeit unterscheidet sich von der angestrebten Zusammenarbeit innerhalb der Kostenführerschaft. Bei letzterem bildet die Zusammenarbeitsgrundlage die Arbeitsteilung. Der Arbeitsauftrag wird in Teilaufgaben zerlegt, die von einzelnen Mitarbeitern bearbeitet werden. Die Mitarbeiter eines differenzierungsorientierten Unternehmens lösen gemeinsam den Gesamtarbeitsauftrag, indem sie die individuellen Kenntnisse der Teammitglieder nutzen und somit Innovationen begünstigen.<sup>256</sup>

Die Mitarbeiterfluktuation eines kulturell ausgerichteten „Alles-oder-Nichts-Unternehmens“ ist stark ausgeprägt. Das erscheint auf den ersten Blick als Nachteil, da Unternehmenswissen verloren geht. Es kann allerdings auch als Chance interpretiert werden. Neue Mitarbeiter bringen neues Wissen, neue Kenntnisse, neue Ansichten und neue Ideen mit ins Unterneh-

---

<sup>253</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.547

<sup>254</sup> Vgl. Meffert (1994), S.431

<sup>255</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.284

<sup>256</sup> Vgl. Kalthoff./ Nonaka/ Nueno (1999), S.128

men. Andere Mitarbeiter haben sowohl andere als auch möglicherweise aktuellere Problemlösungsansätze.

Es existieren viele Maßnahmen, um Kreativität und Ideenreichtum zu fördern. Allerdings ist zu beachten, dass viele Ideen auch ungeeignet, unpraktisch oder undurchführbar sind.<sup>257</sup>

### **5.1.3 Hybride Wettbewerbsstrategie**

Trotz der zahlreichen Merkmalsunterschiede der Kulturtypologien „Alles-oder-Nichts-“, „Brot-und-Spiele-“ und der analytischen Projektkultur lassen diese sich gut miteinander kombinieren, um die Strategie der Hybride zu unterstützen.

Die analytische Projektkultur fördert nicht nur das Differenzierungspotential, sondern auch das Kostensenkungspotential. Um Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erlangen zu können, müssen dauerhafte Kostensenkungspotentiale ermittelt und realisiert werden. Dazu kommen verstärkt Analysetätigkeiten zum Einsatz. Die Unternehmenskultur unterstützt diese Maßnahmen, indem „...eine „nach innen“ gerichtete und auf Optimierung innerbetrieblicher Prozesse abzielende Denkweise propagiert“<sup>258</sup> wird.

Das Unternehmen versucht, alle effizienz erhöhenden Maßnahmen aufzufinden. Dieses Vorgehen wird durch eine nach innen gerichtete analytische Projektkultur unterstützt.<sup>259</sup>

Die „Brot-und-Spiele-Kultur“ und ebenso die analytische Projektkultur sind auf Arbeitsteilung und Teamarbeit ausgerichtet. Wie schon im Abschnitt über die Differenzierung dargelegt, schließt sich dieser Grundsatz nicht mit dem der individuell arbeitsorientierten „Alles-oder-Nichts-Kultur“ aus. Beide Kriterien lassen sich miteinander verbinden, so dass spezialisierte Mitarbeiter sich untereinander austauschen können. Damit steigt die Mitarbeiterqualifikation, die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen werden erweitert. Die Mitarbeiter können flexibler und vielfältiger eingesetzt werden.

Wie schon dargestellt, fördern Besprechungen einer „Brot-und-Spiele-Kultur“ den Informationsaustausch unter den Unternehmensmitgliedern. Es werden aktuelle inner- und außerbetriebliche Entwicklungen diskutiert und Fachwissen weitergegeben.<sup>260</sup>

Mit Hilfe der „Brot-und-Spiele-Kultur“ kann das Risiko dieser Strategieform eingeschränkt werden. Das Unternehmen kann sich mit seinen Verkaufspreisen an den Vorgaben der Konkurrenz orientieren und das Risiko kalkulierbar halten.

---

<sup>257</sup> Vgl. Majaro (1993), S.44

<sup>258</sup> Voigt (1996), S.78

<sup>259</sup> Vgl. Voigt (1996), S.73

<sup>260</sup> Vgl. Kalthoff/ Nonaka/ Nueno (1999), S.106



#### 5.1.4 Prozesskultur

Diese Typologie unterstützt keine der drei Wettbewerbsstrategien. Die zugrunde liegenden bürokratischen Denk- und Handlungsweisen widersprechen der aktiven betrieblichen Wettbewerbspolitik.<sup>261</sup>

In einer bürokratischen Organisation erfolgen Anordnungen innerhalb hierarchischer Beziehungen. Gute Leistungen sind nur zu erwarten, wenn kompetente Führungskräfte an der Spitze stehen und ein effektives Kommunikationsnetz besteht.<sup>262</sup> Allerdings sind strikte bürokratische Strukturen innovationsfeindlich und oft ineffizient.<sup>263</sup>

Die Unternehmensmitglieder sind stark risikoavers, erhalten zudem nur verzögert Informationen über einen eventuellen Unternehmenserfolg. Die Umsetzung der Wettbewerbsstrategien erfordert immer ein hohes Maß an Risikobereitschaft. Ist diese nicht gegeben, muss zumindest ein hohes Maß an Resonanz durch die Umwelt erfolgen, um die Leistung einschätzen zu können. In einem wettbewerbsorientierten Unternehmen spielt die Außenwelt eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Allerdings betrachten die Mitarbeiter die externe Begebenheiten oder Schwierigkeiten nicht ausreichend. Im Vordergrund stehen unternehmensinterne Zustände, die analysiert und gegebenenfalls verändert werden. Die Fokussierung auf unternehmensfremde Gegebenheiten fehlen. Das birgt die Gefahr, dass sich das Unternehmen nicht an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann, was mit die Grundlage des Unternehmenserfolges bildet. Veränderte Umweltbedingungen werden sehr spät, oft zu spät, wahrgenommen. Die Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierung orientieren sich an der Konkurrenz und an den Kundenbedürfnissen.

Da der Prozess im Vordergrund steht und nicht das Gesamtziel, wird dieser schematisch ausgeführt, ohne neue oder innovative Denkprozesse.

Der Unternehmenserfolg hängt stark vom gegenseitigen Vertrauen der Unternehmensmitglieder ab.<sup>264</sup> Die Mitglieder einer solchen Kultur misstrauen sich gegenseitig. Alle Vorgänge werden penibel dokumentiert, um die Fehlerfreiheit nachweisen zu können.<sup>265</sup> Dieses Verhalten widerspricht den Grundannahmen der Wettbewerbsstrategien. Damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann, müssen die Mitarbeiter motiviert arbeiten. Solch eine Misstrauenskultur schafft Zwiespalt, Uneinigkeit und Unzufriedenheit. Zudem muss sich ein innovatives Unter-

---

<sup>261</sup> Vgl. Voigt (1996), S.78

<sup>262</sup> Vgl. Welfens (2005), S.103

<sup>263</sup> Vgl. Majaro (1993), S.91, siehe auch Walter (1999), S.295 und Stewart (1997), S.36

<sup>264</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.24

<sup>265</sup> Vgl. Wollersheim/ Barthel: <http://econstor.eu/bitstream/10419/27860/1/577675583.PDF>, S.12

nehmen tolerant gegenüber Irrtümern und Fehlern zeigen<sup>266</sup> und darf Fehlverhalten nicht hart sanktionieren.

Die Strategieumsetzung erfolgt langsam.<sup>267</sup> Dadurch kann sich das Unternehmen nicht schnell an veränderte Umweltbedingungen anpassen, so dass es seine Wettbewerbsfähigkeit verliert.

Bürokratische Strukturen hemmen sowohl kreative als auch innovative Ansätze, da sie absolut inflexibel sind.<sup>268</sup>

## **5.2 Die optimale Unternehmenskulturintensität**

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, welche Unternehmenskulturintensität welche Wettbewerbsstrategie unterstützt. Fördert eine starke Unternehmenskultur die Kostenführerschaft, sowie die Differenzierung gleichermaßen? Oder ist sie bei der Strategieumsetzung eher hinderlich? Zur optimalen Einschätzung der Unternehmenskulturintensität werden die schon beschriebenen Merkmale einer starken Unternehmenskultur mit den Kriterien der jeweiligen Strategie verglichen.

### **5.2.1 Kostenführerschaft**

Eine starke Unternehmenskultur kann Handlungskomplexitäten reduzieren, wodurch schneller Lern- und Erfahrungskurveneffekte realisiert werden. Je einfacher sich eine Handlung darstellt, desto größer ist das Imitationspotential der Mitarbeiter und desto schneller wird die Handlungsweise angenommen, übernommen und gemerkt. Produktionsprozesse werden somit schneller und effektiver ablaufen.

Eine hohe mentale Homogenität der Unternehmensmitglieder fördert routinierte Prozessabläufe. Eine gleichartige Orientierungsgrundlage beugt Konflikten vor, da keine konträren Meinungen oder Verhaltensweisen aufkommen können. Dies trägt zu Erfahrungskurven- und Skaleneffekten bei, die wiederum Rationalisierungsmaßnahmen fördern. Aus dieser Homogenität ergibt sich weiterhin ein effizientes internes Kommunikationsnetzwerk. Dieses unterstützt die Kostenführerschaft, da der Zeitaufwand bei Kommunikationsprozessen gesenkt und die Arbeitsproduktivität gesteigert wird. Treten innerhalb von Prozess- oder Projektabläufen Probleme auf, liefert eine starke Unternehmenskultur Orientierungsmuster zum Problemlö-

---

<sup>266</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.14

<sup>267</sup> Vgl. Meffert (1994), S.431

<sup>268</sup> Vgl. Majaro (1993), S.91f.

sungsverhalten. Aufgrund dieser Vorgaben können die Probleme schneller bewältigt werden. Es werden Zeit und Kosten eingespart.

Ein Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur besitzt einen geringen Kontrollaufwand. Die Prozessabläufe der Mitarbeiter bleiben immer annähernd gleich und treten Fehler auf, sind entsprechende Fehlerbewältigungsmaßnahmen vorgegeben. Das Unternehmen kann Personalkosten für kontrollierende Mitarbeiter einsparen, da diese nur begrenzt benötigt werden.

Die Homogenität der unternehmerischen und individuellen Verhaltensweisen und Werten schafft eine Verbundenheit. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Unternehmenswerten. Ein hohes Motivationsniveau, Sicherheits- und Stabilitätsgefühl fördern die Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuations- und Kündigungsraten sind niedrig. Die erzielten Erfahrungskurven- und Skaleneffekte bleiben erhalten. Zudem sind die laufenden Personalkosten geringer als die Kosten, die bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters entstehen. Hierzu zählen die Anwerbungskosten, wie Stellenanzeige und Bewerbungsgespräche, die Einarbeitungskosten, wie direkte und indirekte Personalkosten, die Überbrückungskosten, die Entlassungskosten sowie Abfindungen.<sup>269</sup>

Die negativen Auswirkungen einer starken Unternehmenskultur dürfen nicht unbeachtet bleiben. Diese sind nicht zu unterschätzen. Es ist wichtig, dass sich das Unternehmen trotz der ausgeprägten Kultur nicht von der Außenwelt abkapselt oder verschließt. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, müssen einen gewissen Qualitätsstandard erhalten und sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen können.<sup>270</sup> Allerdings beruht die Strategie der Kostenführerschaft auf Traditionen und Erfahrungswerten. Zudem können Kosten durch Outsourcing und Global Sourcing gesenkt werden. „Global Sourcing ist die strategische Ausrichtung des Beschaffungsmanagements auf die Nutzung weltweiter Beschaffungsquellen.“<sup>271</sup> Es können Nutzensvorteile aus der globalen Arbeitsteilung gezogen werden, Know-how und Informationen werden weltweit ausgetauscht, Markteintrittsbarrieren werden schneller überwunden und die Lieferantenabhängigkeit wird begrenzt.<sup>272</sup> Das Unternehmen muss die internationalen Vorteile nutzen. Dies funktioniert nur mit einer offenen Weltanschauung. Die Abläufe sind weitgehend standardisiert und unterliegen kaum Veränderungen, so dass Implementationsbarrieren kaum Bedeutung erlangen.<sup>273</sup> Ein weiterer Kritikpunkt an einer starken Unternehmens-

---

<sup>269</sup> Vgl. Obermann (2009), S.49

<sup>270</sup> Vgl. Porter (1999a), S.71

<sup>271</sup> Bea/ Haas (2009), S.546

<sup>272</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.546f.

<sup>273</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.278

kultur ist die mangelnde Flexibilität des Unternehmens. Eine Veränderung der standardisierten, kostenorientierten Produktionsabläufe gestaltet sich schwierig, die Produktionsprozesse, unabhängig von der Ausgestaltung der Unternehmenskultur, sind äußerst unflexibel.

Solche Nachteile einer starken Kultur gewinnen innerhalb der Strategie der Kostenführerschaft keinen allzu großen Stellenwert. Dieser Strategietyp baut nicht vorrangig auf Innovationen und Neuentwicklungen auf, sondern auf Erfahrungs-, Mengen- und Rationalisierungseffekten und daraus ergebender Kostenminimierungsmöglichkeiten.<sup>274</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine starke Unternehmenskultur der Strategie der Kostenführerschaft eher förderlich ist, als dass sie ihr entgegen wirkt. Selbst die nachteiligen Auswirkungen einer starken Kultur behindern die Umsetzung dieser Strategie kaum.

### **5.2.2 Differenzierung**

Ein gut ausgebautes internes Kommunikationsnetzwerk ist unerlässlich für die Strategie der Differenzierung. Der Bearbeitungszeitraum wird gesenkt und die Produktivität gesteigert. Zudem handelt es sich um eine bedeutende Voraussetzung zur Realisation dieser Strategie.<sup>275</sup> Es stellt eine wesentliche Komponente für Kreativitätsentstehung im Unternehmen dar.<sup>276</sup> Weiterhin können Arbeitsabläufe effizient koordiniert werden, die Leistungsfähigkeit wird gesteigert, die Selbstständigkeit der Mitarbeiter wird angeregt, Fehlentscheidungen werden durch Kommunikation reduziert und das Betriebsklima verbessert.<sup>277</sup>

Allerdings behindern homogene Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder die Strategieumsetzung. Sind die Wertvorstellungen und Meinungen relativ identisch, wirkt dieser Zustand jedem Konfliktpotential entgegen. „Jeder Konflikt ist prinzipiell eine Lern- und Innovationschance.“<sup>278</sup> Konflikte und Probleme fördern neue Ideen und Handlungsweisen, die zu Innovationen führen können. Die Unternehmensmitglieder müssen sich mit auftretenden Problemen auseinandersetzen und neue Lösungsmöglichkeiten finden, indem sie beispielsweise Abläufe ändern oder neue Techniken entwickeln und umsetzen. Zudem wirkt ein ausgeprägtes Orientierungsmuster, das eine starke Unternehmenskultur liefert,

---

<sup>274</sup> Vgl. Porter (1999a), S.71, siehe auch Vollert (2004), S.190

<sup>275</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.284

<sup>276</sup> Vgl. Majaro (1993), S.99

<sup>277</sup> Vgl. Walter (1999), S.305f.

<sup>278</sup> Comelli/ Rostenstiel (2009), S.214

der Strategie der Differenzierung entgegen, da sie die Kreativität und Ideenvielfalt der Unternehmensmitarbeiter einschränkt<sup>279</sup>, das zum Lösen von Problemen benötigt wird.

Trotzdem sollten die grundlegenden Werteinstellungen der Mitarbeiter und des Unternehmens auch innerhalb der Differenzierung einander ähneln.<sup>280</sup> Die Grundlage für prozess- und strategievereinbarende Entscheidungen bilden einheitliche Wertvorstellungen.<sup>281</sup> Zudem besagt ein altes Sprichwort: „Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.“<sup>282</sup> Gemeinsame Grundeinstellungen schaffen Verbundenheit mit dem Unternehmen, die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele ist. Ist dieser Gemeinschaftssinn auf Grund von nicht übereinstimmenden Wertvorstellungen nicht gegeben, steigt die Mitarbeiterunzufriedenheit, wodurch psychische Belastungen, Frust und Stress entstehen.<sup>283</sup> Dagegen schafft Mitarbeiterzufriedenheit Mitarbeiterbindung. Fehlzeiten und Fluktuationsraten sinken. Das Know-how verbleibt im Unternehmen und somit bleibt das qualitative Alleinstellungsmerkmal des Produktes oder der Dienstleistung erhalten. Die qualifizierten und spezialisierten Mitarbeiter im Unternehmen halten, heißt Wissen halten.

Die Gefahr, dass sich ein Unternehmen mit einer starken Kultur von der Außenwelt abschließt, ist kontraproduktiv. Ein differenzierungsorientiertes Unternehmen muss kundenorientiert sein und sich nach den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden richten.<sup>284</sup> Das Unternehmen muss sich den ständig verändernden Umweltbedingungen und Kundenbedürfnissen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Innovationen stehen im Vordergrund und nicht der Bezug auf Altbewährtes und Traditionen. Sind Entscheidungen getroffen und Veränderungsmaßnahmen beschlossen, dann sind diese schnellstmöglich und effizient in den Unternehmensprozess zu implementieren. Die durch eine starke Kultur auftretenden Implementationsbarrieren dürfen nicht bestehen. Je länger die Implementierung dauert, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Unternehmen seinen komparativen Konkurrenzvorteil an die Konkurrenz verliert. Zudem ist eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit Voraussetzung für das Unternehmensüberleben. Eine starke Kultur bewirkt, dass Unternehmen Veränderungen kritisch gegenüber stehen und inflexibel werden.

---

<sup>279</sup> Vgl. Majaro (1993), S.3, siehe auch Stacey (1995), S.69

<sup>280</sup> Vgl. Stacey (1995), S.11

<sup>281</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.74

<sup>282</sup> Gunia (1995), S.22

<sup>283</sup> Vgl. Gunia (1995), S.22

<sup>284</sup> Vgl. Große-Oetringhaus (1996), S.359

Es zeigt sich, dass eine eher schwach ausgeprägte Kultur manchmal bevorzugt werden sollte.<sup>285</sup> Für diesen Strategietyp ist sie geeigneter, als eine stark ausgeprägte Kultur. Die kulturell vorgegebenen Verhaltensweisen und Werte dürfen nur ein Mindestmaß an Rahmenbedingungen liefern. Die Mitarbeiter müssen sich individuell entfalten können. Nur so können Prozesse, Produkte und Dienstleistungen verändert und verbessert werden. Eine ausreichende Mitarbeiterbindung ist auch in schwachen Kulturen möglich. Mitarbeiterzufriedenheit ist nicht von der Intensität der Unternehmenskultur abhängig, sondern von den Bedürfnissen jedes Einzelnen.

### **5.2.3 Hybride Wettbewerbsstrategie**

Es wurde festgestellt, dass beide Wettbewerbsstrategien eine unterschiedliche Unternehmenskulturintensität erfordern. Die Strategie der Kostenführerschaft wird durch eine starke Unternehmenskultur und die Strategie der Differenzierung wird durch eine schwach ausgeprägte Kultur gefördert. Die Aufgabe des Managements sollte es sein, diese konträren Ansatzpunkte zu verbinden. Auf Grundlage der Ergebnisse sollte die Unternehmenskultur einer hybriden Wettbewerbsstrategie eine Mischung aus einer starken und einer schwachen Kultur sein. Die Vorteile jeder Kulturintensität müssen verbunden und negative Ausprägungen ausgeglichen werden.

Beispielsweise ist ein gut aufeinander abgestimmtes Kommunikationsnetz immer unternehmensförderlich, im Gegensatz dazu aber ein unflexibles Veränderungsmanagement unternehmenshinderlich. Einerseits sollten Orientierungsmuster geliefert werden, um Erfahrungskurven-, Skalen- und Rationalisierungseffekte realisieren zu können. Andererseits sind diese Rahmenbedingungen hauptsächlich auf die Prozesse auszurichten. Die Mitarbeiter dürfen nicht so stark eingeschränkt werden, dass sie sich abschließen und der Umwelt veränderungsfeindlich gegenüber stehen. Es dürfen Orientierungshilfen geliefert werden, doch muss die Individualkultur stark ausgeprägt bleiben, um die Ideenvielfalt und Innovationsfähigkeit zu erhalten. Weiterhin ermöglicht eine starke Kulturausprägung die Einschränkung von Kontrollen. Dieser Umstand fördert ein autonomes Handeln der Mitarbeiter. Einerseits können standardisierte Prozessabläufe ohne Unterbrechung ablaufen, wodurch Kosten gespart werden. Andererseits wird die Kreativität der autonom arbeitenden Mitarbeiter nicht eingeschränkt, wodurch neue Ideen gefördert werden.

---

<sup>285</sup> Vgl. Schreyögg (1993), S.321

Eine Umsetzung der hybriden Wettbewerbsstrategie erfordert sowohl Kriterien einer starken als auch Merkmale einer schwachen Unternehmenskultur, um Wettbewerbsvorteile aufbauen und behaupten zu können.

### **5.3 Einflussfaktoren**

Im Abschnitt über die Unternehmenskultur wurde das McKinsey Modell vorgestellt. Im folgenden Abschnitt soll der Zusammenhang weiterer ausgewählter Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsstrategien aufgezeigt werden.

#### **5.3.1 Organisation**

Organisation im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang gilt als zentrale Quelle für unternehmerische Erfolge. Sie bildet das Umfeld, in das die Strategie integriert ist und soll das Verhalten der Unternehmensmitglieder koordinieren und die Leistung steigern.<sup>286</sup> Die Organisation ist ein „System von formalen Regeln, als Ordnungsrahmen zur zielgerichteten Steuerung der betrieblichen Aktivitäten.“<sup>287</sup> Es werden Humanressourcen, Sachmittel und Informationen eingesetzt, um festgesetzte Ziele zu erreichen. Diese Elemente sind durch Beziehungsgefüge verknüpft. Organisationen werden nach ihrem Zentralisierungsgrad unterschieden. Zentralisation ist die horizontale und vertikale Aufteilung und Zuordnung der Unternehmensaufgaben innerhalb der Hierarchie. Als Bezugspunkt wird das oberste Leitorgan des Unternehmens oder des Subsystems als Zentrum definiert. Die Entstehung von Hierarchien erfolgt stufenweise über Aufgabenteilung und Delegation. Gesamtaufgaben werden solange horizontal und vertikal aufgegliedert und entlang der Hierarchieebene nach unten delegiert, bis die Teilaufgaben von den Mitarbeitern eigenständig bearbeitet werden können. Die vertikale Strukturierung spaltet einen Aufgabenkomplex durch die Hierarchiebildung in Teilaufgaben auf. Der Entscheidungsspielraum nachgelagerter Hierarchieebenen wird eingegrenzt. Die horizontale Segmentierung gliedert Entscheidungsprobleme in gleichrangige Teilentscheidungen auf. Sie erfolgt beispielsweise nach den Kriterien Markt und Kunde, Funktion oder Produkt und Projekt. Es liegt eine dezentrale Organisation vor, wenn die Mitarbeiter der untersten Hierarchieebene eine verhältnismäßig große Entscheidungsmacht innehaben. Diese ist abhängig vom Entscheidungsspielraum und dem Entscheidungsinhalt.<sup>288</sup>

---

<sup>286</sup> Vgl. Raps (2003), S.98ff.

<sup>287</sup> Hoffmann (1980), Sp. 1427, zitiert durch Raps (2003), S.100

<sup>288</sup> Vgl. Beecken/ Frese (1995), S.134f.

Es existieren die verschiedensten Organisationsformen. Zu den bekanntesten und bedeutesten Organisationsmodellen gehören die funktionale, divisionale und die Matrix-Organisation.<sup>289</sup> Diese sogenannten Idealtypen sind nicht zu 100 % in einem Unternehmen vertreten. Allerdings lassen sich alle Organisationsstrukturen auf einen dieser Idealtypen zurückführen.<sup>290</sup> Im Laufe der Zeit schafft die Unternehmenskultur Strukturen, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder beeinflusst. Diese beeinflussen wiederum die Kultur. Die Unternehmenskultur und -organisation stimmen sich weitestgehend selbst aufeinander ab.<sup>291</sup>

### **5.3.1.1 Kostenführerschaft**

Die Strategie der Kostenführerschaft wird durch eine zentral ausgerichtete Struktur gefördert. Das bedeutet, dass gleichartige Aufgaben in einem Mittelpunkt (Stelle oder Abteilung) zusammengefasst werden.<sup>292</sup> Zentralisierte Organisationen zeichnen sich durch eine strikte Trennung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen von den Ausführungsfunktionen ohne Entscheidungsmacht aus.<sup>293</sup> Diese Organisation ist geeignet für Unternehmen mit längerfristig gleichbleibenden Produktionsverfahren und einem homogenen Leistungsprogramm.<sup>294</sup> Die Arbeitsorganisation ist stabil und spezialisiert, wodurch Lern- und Erfahrungskurveneffekte erzielt werden können.<sup>295</sup> Eine zentral ausgerichtete Organisation unterstützt homogene Einstellungen und Denkweisen.<sup>296</sup> Um Kostenführerschaft zu realisieren, werden kaum komplexe Strukturen benötigt. Diese fördern nur Konflikte und Uneinigkeit, was zu Zeit- und Geldverlust führt.

Laut Hungenberg unterstützt die funktionale Organisation die Strategie der Kostenführerschaft.<sup>297</sup> Diese Theorie wird im folgenden Abschnitt untermauert.

„Diese Organisationsform bietet sich bei standardisierten Produkten, homogenen Produktprogrammen und stabilen Umweltverhältnissen an.“<sup>298</sup> Innerhalb einer dynamischen Umwelt

---

<sup>289</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.420, siehe auch Hungenberg (2006), S.329

<sup>290</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.328

<sup>291</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.521

<sup>292</sup> Vgl. Schmidt (2006), S.60, siehe auch Hinterhuber (2004), S.65

<sup>293</sup> Vgl. Bühner (1995), S.434

<sup>294</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.130, siehe auch Majaro (1993), S.94

<sup>295</sup> Vgl. Bühner (1995), S.435

<sup>296</sup> Vgl. Welfens (2005), S.114f.

<sup>297</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.339f.

<sup>298</sup> Gaitanides (1995), S.421



fehlt die nötige Innovationskraft und das Unternehmen kann sich nicht an qualitative Umweltveränderungen anpassen.<sup>299</sup>

Innerhalb einer funktionalen Organisation werden auf der zweiten Hierarchieebene Stellen beziehungsweise Abteilungen nach dem Kriterium der Verrichtung gebildet. Dadurch sollen Spezialisierungsvorteile genutzt werden.<sup>300</sup> Weiterhin sind die Funktionsbereiche entsprechend eines Einliniensystems direkt der Unternehmensleitung unterstellt.<sup>301</sup>

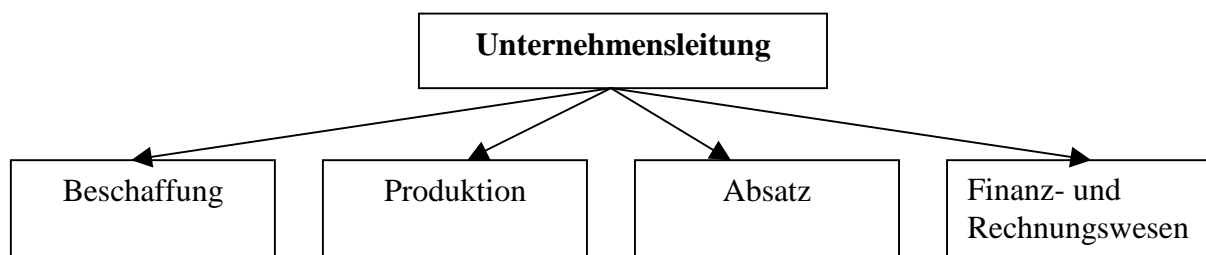


Abb.13: Beispielstruktur einer funktionalen Organisation  
(Quelle: nach Gaitanides (1995), S.421)

Zwischen den Abteilungen herrschen zahlreiche Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten, somit besteht ein hoher Koordinationsbedarf.<sup>302</sup> Die Koordinationsaufgabe dieser Organisation übernehmen klassisch tektonische Koordinationsinstrumente, wie Pläne und Programme und hierarchisch höher gestellte Instanzen durch Weisungen. Gleiche oder ähnliche Aktivitäten werden zusammengefasst, wodurch Lern-, Erfahrungskurven- und Kostendegressionseffekte realisiert werden können. Die Mitarbeiter spezialisieren sich innerhalb ihres Aufgabengebietes und eignen sich fachliche Kompetenz an.<sup>303</sup> Zudem ist das Konfliktpotential und der Abstimmungsaufwand stark eingeschränkt<sup>304</sup>, die Aufgaben können schnell und problemlos erfüllt werden. Die funktionale Organisation verfügt über klare Instanzwege, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche, wodurch Konflikten vorgebeugt wird. Allerdings sind die Instanz- und Informationswege lang. Gleiche Verrichtungsarten werden zusammengefasst, wodurch Spezialisierungsvorteile, wie Erfahrungskurven- und Größeneffekte, entstehen und genutzt werden. Arbeitsteilung und Spezialisierung fördern effiziente Prozessabläufe.<sup>305</sup> Allerdings treten die Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen in den Hintergrund. Weiterhin fehlt den Mitarbeitern das Gesamtbild, worunter die Motivation leidet. Die Flexibilität des Unter-

<sup>299</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.422

<sup>300</sup> Vgl. Gaitanides (1995), S.421

<sup>301</sup> Vgl. Klimmer (2007), S.42

<sup>302</sup> Vgl. Breisig (2006), S.111

<sup>303</sup> Vgl. Klimmer (2007), S.43

<sup>304</sup> Vgl. Schmidt (2006), S.70

<sup>305</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.337

nehmens ist gering<sup>306</sup>, da Umweltveränderungen schwer wahrgenommen werden und somit sich das Unternehmen nicht anpassen kann. Zusätzlich wird die Flexibilität durch einen hohen Kommunikationsaufwand eingeschränkt, der sich als Folge der Arbeitsteilung ergibt.<sup>307</sup> Der Zeit- und Kostenaufwand steigt.

Die Strategie der Kostenführerschaft wird durch eine zentral ausgerichtete funktionale Organisation gefördert.

### **5.3.1.2 Differenzierung**

In einem differenzorientierten Unternehmen bietet sich eine dezentrale Organisation an. Eine dezentrale Organisation bedeutet, dass gleiche Aufgaben auf verschiedene Stellen und Abteilungen aufgeteilt werden.<sup>308</sup> Eine dezentrale Struktur berücksichtigt unterschiedliche Grundeinstellungen und Präferenzen besser als eine zentrale Struktur.<sup>309</sup> Zudem sind die Gesamtstrukturen eines differenzorientierten Unternehmens komplexer als die eines kostenorientierten, so dass sich eine Entscheidungsdezentralisation anbietet.<sup>310</sup> Strukturelle Hürden werden beseitigt, das Hierarchiebewusstsein wird reduziert und es können abteilungsübergreifende Projekte durchgeführt werden.<sup>311</sup> Einerseits wächst der Koordinationsaufwand, wohingegen andererseits das Flexibilitätspotential und die Nähe zum Kunden steigt. Zudem steigert es die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und somit auch deren Motivation und Kreativität.<sup>312</sup> Eine dezentrale Planung unterstützt eine kundenorientierte Unternehmenskultur und mitarbeiter- und innovationsorientierte Unternehmenskulturen werden durch eine partizipative Planung unterstützt. Diese ermöglicht es, dass eine Vielzahl von Ideen integriert werden.<sup>313</sup> Lockere Strukturen fördern die Kreativität, da Genialität im Chaos entsteht.<sup>314</sup>

Flache Strukturen mit begrenzten bürokratischen Zügen steigern die Kommunikationsfähigkeit zwischen den Unternehmensmitgliedern und die Innovationen können nicht durch bürokratische Prozeduren behindert werden.<sup>315</sup>

---

<sup>306</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.338

<sup>307</sup> Vgl. Klimmer (2007), S.44

<sup>308</sup> Vgl. Schmidt (2006), S.60

<sup>309</sup> Vgl. Welfens (2005), S.114

<sup>310</sup> Vgl. Hinterhuber (2004), S.65

<sup>311</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.15

<sup>312</sup> Vgl. Beecken/ Frese (1995), S.136

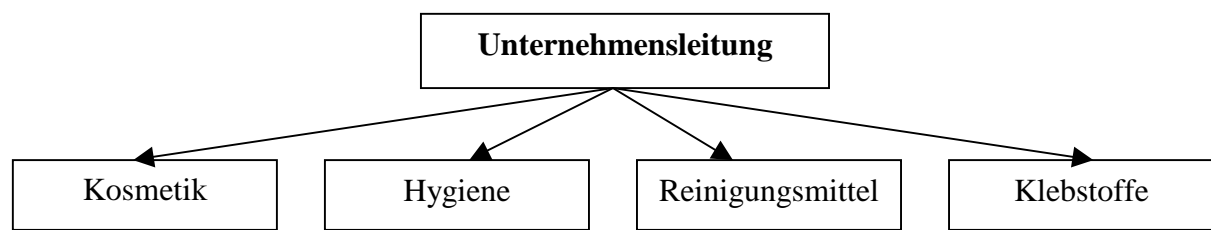
<sup>313</sup> Vgl. Fiedler (1998), S.115

<sup>314</sup> Vgl. Stacey (1995), S.70

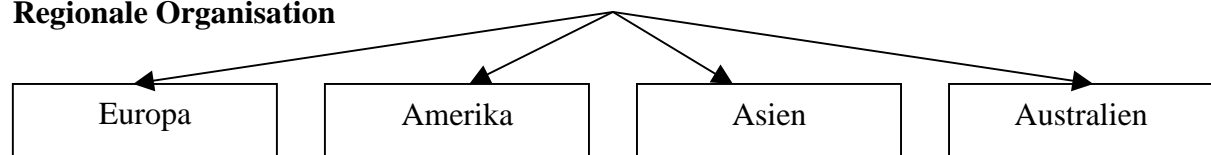
<sup>315</sup> Vgl. Kalthoff./ Nonaka/ Nueno (1999), S.127

Die Strategie der Differenzierung wird nach Hungenberg von der divisionalen Organisation gefördert.<sup>316</sup> Laut Schreyögg eignet sich die divisionale Strukturierung für ein heterogenes Leistungsprogramm.<sup>317</sup> Innerhalb einer divisionalen Organisation, auch als Spartenorganisation bezeichnet<sup>318</sup>, erfolgt die Aufgabenspezialisierung nach Objekten. Die jeweiligen Organisationseinheiten, auch Divisionen genannt, verantworten gleichartige Objekte. Die Organisation ist von der Spezialisierung des Unternehmens abhängig. Die Struktur kann produktorientiert, regional oder kundenorientiert ausgerichtet sein.<sup>319</sup> Die gewählte Ausprägung hängt von den Marktbedingungen und des angestrebten Differenzierungsvorteils ab<sup>320</sup>, wodurch die Strukturierung flexibel gehalten wird. Zudem verfügt das Unternehmen über vielfältige und umfangreiche Kenntnisse von Kundenwünschen und -bedürfnissen, regionale Marktanforderungen und Unternehmensleistungen.<sup>321</sup>

### Produktorientierte Organisation



### Regionale Organisation



### Kundenorientierte Organisation

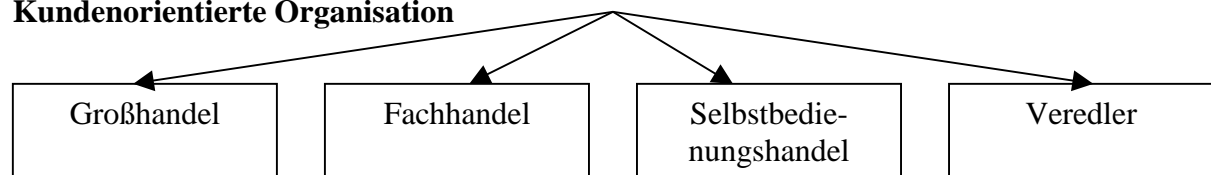


Abb.14: Beispielstruktur einer divisionalen Organisation  
(Quelle: nach Hungenberg (2006), S.332f.)

Die strukturelle Ausrichtung auf die Unternehmensleistungen ist vorteilhaft, wenn diese sich in Bezug auf Kunden- und Wettbewerbsstrukturen und der Herstellungsprozesse stark unterscheiden. Eine regionale Strukturierung erscheint bei Regionen mit unterschiedlichen Nach-

<sup>316</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.341

<sup>317</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.145

<sup>318</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.486

<sup>319</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.131, siehe auch Macharzina/ Wolf (2005), S.486

<sup>320</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.341

<sup>321</sup> Vgl. Schmidt (2006), S.74

frageverhalten und Wettbewerbsbedingungen sinnvoll. Die Organisation sollte auf die Kunden ausgerichtet sein, wenn heterogene Kundensegmente mit unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen bearbeitet werden.<sup>322</sup> Häufig wird in der Praxis eine Mischform angestrebt.<sup>323</sup> Bei dieser Organisationsform handelt es sich um ein Einliniensystem. Die einzelnen Divisionen besitzen eine umfangreiche Autonomie, so dass die Unternehmensführung nur einen begrenzten Koordinationsbedarf aufweist. Die Strukturen sind dezentral ausgerichtet. Allerdings unterliegen die Divisionen einer einheitlichen Führung.<sup>324</sup> Dezentrale Organisationsstrukturen fördern die unternehmensinterne Kreativität, da schwächende Auswirkungen der Bürokratie vermieden werden.<sup>325</sup>

Dieses Organisationsmodell verbindet die Vorteile der dezentralen Organisation mit denen der Koordination.<sup>326</sup> Zu den Vorteilen der Dezentralisation gehören Teamwork, Marktnähe, schnelle Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse. Eine erfolgreiche Koordination bietet Synergieeffekte über verschiedene Geschäftsfelder, Produkte und Märkte.<sup>327</sup> Ein weiterer Vorteil dieser Unternehmensstrukturierung liegt in der stark ausgeprägten Marktorientierung. Umweltveränderungen und -entwicklungen werden schnell realisiert. Die Dezentralisation ermöglicht eine schnelle Reaktion. Das Unternehmen ist äußerst flexibel.

Ressourcen werden häufig ineffizient genutzt. Gleichartige Prozesse werden mehrfach aufgebaut, wodurch Spezialisierungsvorteile verloren gehen und Doppelarbeit auftritt. Weiterhin sind die Kosten aufgrund der hohen Zahl an Führungspositionen hoch.<sup>328</sup> Es können keine funktionale Spezialisierungsvorteile realisiert werden. Dem Unternehmen gehen Optimierungspotentiale verloren.<sup>329</sup>

Die Führungskräfte werden durch die autonome Arbeitserfüllung der Mitarbeiter entlastet.<sup>330</sup> Die hohe Verantwortung und Autonomie steigert die Mitarbeitermotivation und die Identifizierung mit den Aufgabenbereichen.

Es lässt sich feststellen, dass die Strategie der Differenzierung durch eine dezentral ausgerichtete divisionale Organisation unterstützt wird.

---

<sup>322</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.331f.

<sup>323</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.133

<sup>324</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.332f.

<sup>325</sup> Vgl. Majaro (1993), S.94

<sup>326</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.486

<sup>327</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.438

<sup>328</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.338f.

<sup>329</sup> Vgl. Macharzina/ Wolf (2005), S.486

<sup>330</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.145, siehe auch Breisig (2006), S.114

### 5.3.1.3 Hybride Wettbewerbsstrategie

Die geeignetste Organisationsform zur Unterstützung der Hybride ist die divisionale Strukturierung. Die Vorteile der divisionalen Organisation übersteigen die der funktionalen Organisation. Unter anderem ist der Koordinationsaufwand geringer, das Unternehmen kann sich durch die hohe Flexibilität schneller an veränderte Umweltbedingungen anpassen, die Mitarbeitermotivation ist höher und die Führungskräfte werden entlastet. Eine Kombination der divisionalen und funktionalen Organisationsformen führt zu einer Matrixorganisation. Dabei handelt es sich um eine Mehrlinienorganisation, in dem jede Abteilung um mindestens ein weiteres Untergliederungskriterium ergänzt wird. Die Matrixorganisation ist zu komplex, so dass sie häufig nur zur Gliederung von Unternehmensbereichen eingesetzt wird.<sup>331</sup>

### 5.3.2 Führungsverhalten

Der Führungsstil bezeichnet das Führungsverhalten des Vorgesetzten, „...um ein bestimmtes, zielorientiertes Arbeitsverhalten bei allen Mitarbeitern zu erreichen.“<sup>332</sup> „The leader ist the fountainhead.“<sup>333</sup> Die Führungspersonen müssen innerhalb der Strategieformulierung die Kultur berücksichtigen, ansonsten fehlt die Betrachtung der einflussreichsten Größe für den Erfolg oder Misserfolg der Strategie.<sup>334</sup>

Das Führen von Mitarbeitern stellt eine komplexe Tätigkeit dar. Mitarbeiter müssen unter anderem ausgewählt, eingesetzt, beraten, gefördert, gefordert, geplant, organisiert, koordiniert und kontrolliert werden. Die Führungsperson dient als Vorbild, muss Chancen erkennen und nutzen können und muss Mitarbeiter motivieren.<sup>335</sup>

Die Führung besteht aus anweisenden Informationen über Handlungsziele vom Führer für den Geführten. Diese Information dient der Arbeitsteilung und der Handlungskoordination. Weiterhin liegt der Führung eine Motivationsfunktion zugrunde. Die Mitarbeiter müssen „...bei der Stange und in Stimmung gehalten“ werden.<sup>336</sup> Nach Lewin, Lippitt und White existieren folgende idealtypische Grundführungsstile: der autoritäre, der kooperative und der passive, auch „Laissez-faire“ genannte, Führungsstil.<sup>337</sup> Bei diesen Führungsstilen handelt es sich um Vereinfachungen. „Es gibt keinen „best way“ in der Führung, auch keinen „great man“, der in

---

<sup>331</sup> Vgl. Klimmer (2007), S.48ff.

<sup>332</sup> Korndörfer (1989), S.225

<sup>333</sup> Davis (1984), S.8

<sup>334</sup> Vgl. Davis (1984), S.7f.

<sup>335</sup> Vgl. Gunia (1995), S.24

<sup>336</sup> Jung/ Redel/ Seidel (1988), S.13

<sup>337</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.226f., siehe auch Jung/ Redel/ Seidel (1988), S.87

allen Situationen und zu jeder Zeit erfolgreich führt.“<sup>338</sup> Zudem hat kein Stil Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

### **5.3.2.1 Kostenführerschaft**

Es wurde bereits dargestellt, dass eine zentralisierte Organisation die Kostenführerschaft unterstützt. Innerhalb einer solchen Organisation werden alle wesentlichen Führungsentscheidungen von der obersten Führungsebene getroffen.<sup>339</sup>

Zur Unterstützung der Kostenführerschaft scheint der autoritäre, auch als autokrate oder absolutistisch<sup>340</sup> bezeichnete Führungsstil, am geeignetsten zu sein. Die Mitarbeiter werden durch Befehle und Anweisungen geführt. Die Mitarbeitermeinung nimmt allgemein keinen hohen Stellenwert ein. Die Grundelemente zeichnen sich durch Befehle und Gehorsamkeit aus.<sup>341</sup>

Die Mitarbeiter gelten als ausführende Elemente. Die Schnelligkeit muss gewährleistet werden. Erfahrungen können nur bei gleichbleibenden Prozessen gesammelt werden.

Die Führungskräfte wirken jedweden Konflikt- und Streitpotential sowie jeder Uneinigkeit entgegen. Die Prozesse sollen möglichst effizient und schnell und ohne irgendeine Störung ablaufen, um Kosten einzusparen. Die gesamte Entscheidungsgewalt vereint eine Einzelperson oder eine Personengruppe. Die pflichtbewussten und gehorsamen Mitarbeiter erhalten klar definierte Anweisungen, besitzen einen eingeschränkten Verantwortungsbereich und sind ständigen Leistungskontrollen ausgesetzt.<sup>342</sup> Die Mitarbeitermotivation sinkt, da ihnen Misstrauen entgegengebracht wird. Die Grundlage erfolgreicher und effizienter Zusammenarbeit ist Vertrauen. Dieser Führungsstil kommt vor allem bei rein ausführenden und repetitiven Tätigkeiten zum Einsatz. Die Führungskräfte orientieren sich an altbewährten Verfahren und Vorgehensweisen.<sup>343</sup> Die Abläufe sind bekannt, wodurch Erfahrungskurven- und Lerneffekte realisiert werden können.

Der autoritäre Führungsstil ist bestens geeignet für die Strategie der Kostenführerschaft. Allerdings ist die Motivation und die Anteilnahme am betrieblichen Geschehen der Mitarbeiter gering ausgeprägt.<sup>344</sup> Die hochmechanischen Arbeitsabläufe schränken die Eigenverantwortlichkeit für Handlungen stark ein.

---

<sup>338</sup> Krystek (1989), S.30

<sup>339</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.329

<sup>340</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.227

<sup>341</sup> Vgl. Jeuschede (1994), S.63

<sup>342</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.227f.

<sup>343</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.87

<sup>344</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.228f.

Die Autorität der Führungskraft beruht auf der formalen Stellung innerhalb der betrieblichen Hierarchie.<sup>345</sup> Das Unternehmen ist straff von oben nach unten durchorganisiert. Kompetenzen werden nicht überschritten. Das Unternehmen kann Zeit und Kosten sparen, da Kompetenzen und Aufgaben klar voneinander abgegrenzt sind.

Vorteile des autoritären Führungsstils sind die relativ rasche Entscheidungsfindung und schnelle Ausführung der Entscheidungen. Dadurch kann besonders schnell auf sich ändernde Gegebenheiten reagiert werden. Auch sind die Kompetenzen klar definiert und auch die Entscheidungswege sind jedem Mitarbeiter bekannt.

Ein Nachteil des autoritären Führungsstils ist die mangelnde Motivation der Mitarbeiter. Diese überlassen die Verantwortung und Initiative den Führungskräften.<sup>346</sup>

### **5.3.2.2 Differenzierung**

Die Führungskräfte eines differenzorientierten Unternehmens sollten die Mitarbeiter koordinieren und unterstützen und Qualitätsstandards festlegen. Demzufolge unterstützt der kooperative, auch als partizipativ, demokratisch, partnerschaftlich oder kollegial<sup>347</sup> bezeichnete, Führungsstil die Strategie der Differenzierung am besten. Laut Hungenberg wird dieser Führungsstil in dezentral organisierten Unternehmen angewendet.<sup>348</sup>

Entscheidungen werden von der Führungskraft nicht allein getroffen, sondern mit den Mitarbeitern abgesprochen. Probleme werden gemeinsam gelöst. Die letztendliche Entscheidung trifft die Führungsperson, aber nicht nur auf der Grundlage seiner eigenen Meinung, sondern unter Einbezug aller erarbeiteten Vor- und Nachteile.<sup>349</sup> Der zentrale Ausgangsgedanke ist, dass der Unternehmenserfolg durch Zusammenarbeit realisiert wird. Das Mitwirken am Entscheidungsprozess durch die Mitarbeiter steigert deren Motivation und Verantwortungsbewusstsein.<sup>350</sup> Es wird über die Bereichsgrenzen hinweg zusammen gearbeitet.<sup>351</sup> Das qualifizierte Wissen kann besser genutzt werden.

„Manager sollten nicht an Dinge, wie die „richtige“ Unternehmensphilosophie oder eine kontrollierbare Entwicklung glauben, sondern besser alles hinterfragen und durch Kontroversen

---

<sup>345</sup> Vgl. Walter (1999), S.273

<sup>346</sup> Vgl. o. V.: <http://www.netzwissen.com/beruf-ausbildung/fuehrungsstile.php>, siehe auch Bromann/ Piwinger (1992), S.87

<sup>347</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.228

<sup>348</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S.329

<sup>349</sup> Vgl. Jeuschede (1994), S.64f.

<sup>350</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.228f.

<sup>351</sup> Vgl. Walter (1999), S.275

und Konflikte neue Perspektive schaffen. Erfolgreiche Manager passen sich nicht an.“<sup>352</sup> Dieser Führungsstil gilt, richtig umgesetzt, als erfolgsversprechenster Führungsstil.

Die Vorteile des kooperativen Führungsstils sind die gute Motivation der Mitarbeiter. Er fördert Kreativität und Entscheidungsbereitschaft.<sup>353</sup>

Die Zusammenarbeit unterstützt die Meinungsbildung und den Informationsaustausch. Die Qualifizierung und somit auch das Innovationspotential der Mitarbeiter steigt. „Wer handeln soll, muss informiert sein“<sup>354</sup>

### **5.3.2.3 Hybride Wettbewerbsstrategie**

Zur Unterstützung der hybriden Wettbewerbsstrategie eignet sich der situative Führungsstil am besten. Die Führungskräfte entscheiden spontan aus der Situation heraus, welchen Führungsstil sie anwenden.<sup>355</sup>

Besonders bei Planungsaufgaben eignen sich kooperative Führungselemente. Es besteht genügend Raum für dispositive und improvisierte Handlungen. Dagegen ist bei Sachentscheidungen die autoritäre Grundhaltung förderlicher. Solche Entscheidungen müssen schnell und direkt durchgesetzt werden.<sup>356</sup>

### **5.3.3 Mitarbeiter**

Das Leistungsvermögen der Mitarbeiter ist abhängig von der Zufriedenheit und Motivation.<sup>357</sup> Eine wichtige Aufgabe der Unternehmenskultur ist die Mitarbeitermotivation. Eine kulturelle Integration der Mitarbeiter schafft das Gefühl von Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Durch diese Motivation sind unter anderem Fehlzeiten reduzierbar, die Fluktuation sinkt beziehungsweise werden Innovationen gefördert.<sup>358</sup>

Als Motivation wird der Beweggrund für eine Handlung verstanden. Dieser „...ergibt sich aus der Spannung zwischen einem Bedürfnis und der Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung.“<sup>359</sup>

Die Motivation bildet die Grundlage für die Leistungsanstrengungen eines Mitarbeiters. Wichtig ist auch die Leistungsfähigkeit. Der Mitarbeiter muss in der Lage sein, die gestellten

---

<sup>352</sup> Stacey (1995), S.12

<sup>353</sup> Vgl. o. V.: <http://www.netzwissen.com/beruf-ausbildung/fuehrungsstile.php>, siehe auch Krystek (1989), S.34

<sup>354</sup> Jäger (1991), S.47

<sup>355</sup> Vgl. o. V.: <http://www.netzwissen.com/beruf-ausbildung/fuehrungsstile.php>

<sup>356</sup> Vgl. Korndörfer (1989), S.229

<sup>357</sup> Vgl. Walter (1999), S.295

<sup>358</sup> Vgl. Bea/ Haas (2009), S.510

<sup>359</sup> Schmidt (2006), S.43



Aufgaben erfüllen zu können.<sup>360</sup> Das Ziel des Unternehmens sollte es sein, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter zu beschäftigen, die sich in ihrem delegierten Verantwortungsbereich für die Umsetzung strategischer Ziele engagieren. Es müssen Freiräume für eigenverantwortliches Handeln zur Verfügung stehen.<sup>361</sup>

Es wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden. Extrinsische Motivation ergibt sich nicht aus der Tätigkeit selbst, sondern die Befriedigung liefert die Folge der Tätigkeit oder deren Begleitumstände. Befriedigt die Tätigkeit selbst, handelt es sich um intrinsische Motivation. Anreize sollen beide Motivationsgrundlagen fördern, beispielsweise durch leistungsgerechte Entlohnung und Förderung von Spaß an der Arbeit. Dabei ist zu beachten, dass die extrinsische die intrinsische Motivation nicht zerstört.<sup>362</sup>

Der Grundsatz vieler Firmen lautet: „Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital.“<sup>363</sup> Die Kundennähe der Mitarbeiter ist höher als die der Führungskräfte. Die Mitarbeiter sollten demnach genügend Handlungsspielraum besitzen, um das Verhältnis zum Kunden optimal gestalten zu können. Vorschriften behindern Eigeninitiative und eigenständiges Handeln. Der Kundenservice leidet und die Mitarbeiter werden demotiviert. Mitarbeiter werden durch Verantwortung motiviert.<sup>364</sup> Viele Mitarbeiter haben versteckte Potentialreserven, die durch neue Herausforderungen aktiviert werden. Menschen wachsen mit ihren Aufgaben.

Vertrauen ist ein wichtiges Kriterium, um Mitarbeiter zu motivieren. Die Mitarbeiter brauchen eine gewisse Entscheidungsfreiheit und Fehler sollten von den Führungskräften zugelassen werden.<sup>365</sup> Voraussetzung für eigenverantwortliches Arbeiten ist ein effizientes Kommunikationsnetz. Der Informationsfluss muss schnell und in alle Richtungen erfolgen. Die Mitarbeiter müssen von den Führungskräften mit Informationen versorgt werden, genauso umgekehrt. Jedes Unternehmensmitglied muss über den aktuellen Informationsstand verfügen.<sup>366</sup>

Um menschliches Verhalten erklären zu können, wird das Bedürfniskonzept genutzt. Der Mensch strebt danach, arbeitsbezogene Bedürfnisse zu befriedigen. Der Mensch ist kein regeltreuer Mitarbeiter oder empfindet Arbeit als Wohlfahrtsverlust an Freizeit. Vielmehr wird der Arbeitsplatz als Gegenstand der Bedürfnisbefriedigung interpretiert. Mitarbeiter haben Erwartungen an ihre Arbeit.

---

<sup>360</sup> Vgl. Schmidt (2006), S.44

<sup>361</sup> Vgl. Benölken,/ Greipel (1989), S.16

<sup>362</sup> Vgl. Comelli/ Rostenstiel (2009), S.11, siehe auch Walter (1999), S.384

<sup>363</sup> Stewart (1997), S.13

<sup>364</sup> Vgl. Stewart (1997), S.13ff.

<sup>365</sup> Vgl. Stewart (1997), S.43

<sup>366</sup> Vgl. Stewart (1997), S.118f.

Die Erwartungserfüllung hat einen maßgebenden Einfluss auf die zentralen Leistungsmerkmale eines Unternehmens, wie unter anderem Produktivität, Kreativität und Flexibilität. Es existieren eine Vielzahl von Darstellungsmodellen menschlicher Bedürfnisse. Zu den bekanntesten Modellen zählen die Bedürfnispyramide nach Maslow, die X-Y-Theorie nach McGregor und der Reifeprozess nach Argyris.<sup>367</sup> So unterschiedlich diese Modelle auch sind, das höchste Bedürfnis ist die Selbstverwirklichung oder auch die individuelle Weiterentwicklung. Gruppenarbeit fördert die Motivation. Die Arbeitsaufgaben sind umfangreicher, wodurch das Verständnis der Aufgabenzusammenhänge gesteigert und die Mitwirkung an der Leistungsprozessweiterentwicklung aktiviert wird. Die Zusammenarbeit des Individuums und der Organisation verbessert sich, wenn sich das Unternehmen an den Mitarbeiterbedürfnissen orientiert.<sup>368</sup>

Die Arbeitszufriedenheit gilt als wichtigste Voraussetzung für eine hohe Produktivität.<sup>369</sup> Die Unternehmensstrategie beeinflusst den Personalbereich und umgekehrt wird die Strategie von den Fähigkeiten und der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter beeinflusst.<sup>370</sup>

Die Mitarbeiterbindung führt dazu, dass Engagements und Kompetenzen im Unternehmen gehalten werden. Zudem wird unter anderem der Fluktuation und den Fehlzeiten vorgebeugt. Diese Bindung sichert stetig den Faktor Arbeit und ermöglicht eine effiziente Ressourcenallokation. Durch den Austritt von Mitarbeitern geht Wissen verloren. Das kann langfristig negative Folgen für das Unternehmen haben. Die Individualziele müssen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.<sup>371</sup>

Mitarbeiter werden durch Führungskräfte motiviert, indem sie informiert werden und Erfolgserlebnisse haben. Das steigert das Selbstwertgefühl. Aufgaben sollten unter anderem eindeutig formuliert, messbar, wichtig, erfüllbar und akzeptabel sein. Die Mitarbeiter brauchen Beurteilungsgespräche, in denen Anerkennung oder Kritik mitgeteilt wird. Anerkennung fördert das Selbstbewusstsein und Kritik bietet Weiterentwicklungsmöglichkeiten.<sup>372</sup> Monotone, vorstrukturierte und fremdkontrollierte Arbeitsaufgaben wirken demotivierend. Motivierende Aufgaben sollten klare Ziele setzen, Vorschriften und Rahmenbedingungen liefern, in denen sich die Mitarbeiter entfalten können.<sup>373</sup>

---

<sup>367</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.219ff.

<sup>368</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S.250

<sup>369</sup> Vgl. Hentze/ Kammel (2001), S.13

<sup>370</sup> Vgl. Hentze/ Kammel (2001), S.47

<sup>371</sup> Vgl. Comelli/ Rostenstiel (2009), S.11

<sup>372</sup> Vgl. Comelli/ Rostenstiel (2009), S.87ff.

<sup>373</sup> Vgl. Comelli/ Rostenstiel (2009), S.133f.

### **5.3.3.1 Kostenführerschaft**

Die Arbeitsteilung innerhalb eines kostenorientierten Unternehmens führt zu Spezialisierungen, wodurch der Arbeitsprozess einfacher wird. Arbeitsschritte laufen routiniert ab, die Arbeitnehmer werden unselbstständiger, es fehlt die Autonomie und manchmal sogar die soziale Interaktion und Kommunikation. Diese Umstände wirken sich motivations- und leistungshemmend aus. Weiterhin führen gleichbleibende Arbeitsabläufe zu einseitigen körperlichen Belastungen. Spezialisierung schränken Anpassungs- und Umstellungsfähigkeiten ein. Dieser sogenannte Deskillings-Prozess bewirkt die geistige Verkümmern der Mitarbeiter. Zudem verliert der Mitarbeiter den Sinnzusammenhang zwischen seinem Arbeitsschritt und der Gesamtleistung. Es treten Gefühle der Entfremdung auf und der Mitarbeiter verliert die Fähigkeit, sich mit seiner Arbeit zu identifizieren.<sup>374</sup>

Es besteht ein hoher Bedarf an motivierenden Maßnahmen, um die Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -bindung zu steigern. Es könnten beispielsweise Anreize über Belohnungen und Sanktionen gesetzt werden. Die Anreizsysteme können extrinsisch oder intrinsisch gestaltet werden. Extrinsische Anreize wären möglicherweise ein höheres Gehalt, Prämien, die Zusage der Arbeitsplatzsicherung oder Prestige. Zu den intrinsischen Motivatoren zählen Selbstverwirklichung und Erfolg. Den Mitarbeitern könnten auch umfangreichere Aufgaben zugeteilt werden. Eine weitere Möglichkeit ist durch Job Rotation verschiedene Unternehmensbereiche kennen zu lernen und sich verschiedene Qualifikationen anzueignen. Es existieren unendlich viele Möglichkeiten, Mitarbeiter zu motivieren und damit die Produktivität zu steigern.

### **5.3.3.2 Differenzierung**

Aufgrund der autonomen Aufgabenbearbeitung, der kreativen Entfaltungsmöglichkeiten, der Zusammenarbeit oder auch der unterschiedlichen Aufgabenbereiche müssen die Mitarbeiter nicht durch spezielle Maßnahmen motiviert werden. Diese können unterstützend eingesetzt werden, sind allerdings nicht zwingend notwendig, wie das bei einem kostenorientierten Unternehmen der Fall ist.

---

<sup>374</sup> Vgl. Hentze/ Kammel (2001), S.449

### 5.3.3.3 Hybride Wettbewerbsstrategie

Es wurde dargestellt, dass motivationsfördernde Maßnahmen in jeder Strategieausprägung sinnvoll sind.

## 6. Kritik am Konzept der Unternehmenskultur

Nicht alle stimmen in die Euphorie um den Kult, um die Unternehmenskultur ein. Es existieren auch kritische Ansätze zu diesem Thema.

„Die Unternehmensrealität ist eine interaktiv „gemachte“, „erfundene“, „ausgehandelte“, „erschaffene“ und „konstruierte“ Wirklichkeit.“<sup>375</sup> Das Unternehmen wird als Einheit dargestellt, welche eine einheitliche Kultur aufweist. Jede soziale Gruppierung weist eine individuelle Kultur auf. Diese unterscheidet sich voneinander durch kollektiv geteilte, implizite und explizite Verhaltensnormen, -muster, -äußerungen und -resultate. Es stellt sich die Frage, ob alle Unternehmensmitglieder, seien es Manager, Angestellte, Männer, Frauen, gelernte oder ungelernte Arbeitskräfte, einer gemeinsamen sozialen Gruppe angehören. Es ist eher unwahrscheinlich, dass die Normen und Werte der gesamten Mitgliedschaft eines Unternehmens einander entsprechen. Weiterhin kann die Unternehmenskultur als imperialistisch bezeichnet werden. Die Kultur dient der Beeinflussung der Denkmuster eines Menschen.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass das dargestellte Menschenbild zu optimistisch ausgelegt ist. Das Kreativitätspotential und Leistungsvermögen der Unternehmensmitglieder ist geradezu enthusiastisch. Der Mensch benötigt nur ausreichend autonomisches Potential, um überdurchschnittliche Leistungen erlangen zu können.<sup>376</sup> Allerdings ist nicht jeder Mensch in der Lage, diesem Bild gerecht zu werden, egal wie hoch die Autonomie ausgeprägt ist.

Weiterhin ist der Beziehungszusammenhang des psychischen Empfindens des Menschen und der Unternehmensstruktur unzureichend dargestellt. Beispielsweise bildet die Quellen menschlichen Leidens die Unterdrückung des natürlichen Freiheitsdranges.<sup>377</sup>

---

<sup>375</sup> Wicher (1994), S.329

<sup>376</sup> Vgl. Jäger (1991), S.38ff.

<sup>377</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.8

Der jeweilige symbolische Beitrag zur Unternehmenskultur ist ungeklärt. Die unterstellten symbolischen Wirkungszusammenhänge sind weder theoretisch, noch empirisch bewiesen. Es werden keine Aussagen über die Gewichtung noch über das Verhältnis zueinander getroffen. Der Einfluss sozial-kulturell bedingter Eigenarten und Unterschiede wird nicht beachtet. Erkenntnisse aus anderen Kulturräumen werden undifferenziert übernommen, wodurch Probleme bei der Kulturgestaltung auftreten. Die Abhängigkeit der Binnenkultur von der Umweltkultur wird ignoriert. Dieser Zusammenhang ist allerdings von großer Bedeutung, da Veränderungsprozesse im Unternehmen von der gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Kulturentwicklung und deren Widersprüchlichkeiten beeinflusst werden. Weiterhin ist das Verhältnis von der Grundkultur und den Subkulturen nicht beziehungsweise kaum erforscht. Bleiben die Unterschiede der Subkulturen bei der Ausgestaltung der Grundkultur unberücksichtigt, dann erhöht sich das Konfliktpotential und stört die Kompatibilität vertikaler, horizontaler und lokaler Kultureinheiten zur Gesamtkultur. Häufig werden die geschichtlichen Bedingungen der Kulturentwicklung nicht beachtet, so dass Veränderungen und Effekte nur schwer erklärbar sind. Die Typologisierung von Unternehmenskulturen bilden die Vielfalt und Realität nur unzureichend ab. Die Ausprägung hängt von den situationsbedingten Gegebenheiten ab, dazu zählen die Umwelt, die Marktgegebenheiten, das Produktprogramm, die Absatz- und Führungsorganisation und auch die Organisations- und Personalstruktur. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass der Unternehmenserfolg nicht von der Kulturintensität abhängt. Genau das Gegenteil ist der Fall, der Erfolg ermöglicht erst eine starke Kultur. Die theoretischen Verhaltensmuster werden zu praktischen Handlungsvorschriften.<sup>378</sup>

Das Konzept der Unternehmenskultur orientiert sich hauptsächlich am Management und einer administrativen funktionalisierten Kultur. Betrachtet werden hauptsächlich die höheren Führungskräfte. Die Werte und Normen spiegeln nicht die pluralistischen Unternehmensinteressen wieder, sondern die des partikularen Top-Managements. Das bedeutet, dass eine kleine Gruppe die Definitionscompetenz und das Gestaltungsrecht in sich vereint.

Die Unternehmenskultur weist einen informellen Charakter auf, so dass sie nicht direkt veränderbar ist.<sup>379</sup>

Einerseits sind die Kulturmerkmale nur schwer messbar und wenn überhaupt, nur längerfristig veränderbar.<sup>380</sup> Andererseits sind Unternehmenskulturanalysen und -veränderungen mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand von mindestens einer Million US-Dollar verbunden.<sup>381</sup>

---

<sup>378</sup> Vgl. Wicher (1994), S.329ff.

<sup>379</sup> Vgl. Wicher (1994), S.333

<sup>380</sup> Vgl. Bromann/ Piwinger (1992), S.13

Krüger führte eine empirische Studie durch, in der 47 erfolgreiche und 49 erfolglose Unternehmen analysiert wurden. Das Ergebnis war, dass erfolgreiche Unternehmen der Unternehmenskultur eine mittlere Bedeutung zum Unternehmenserfolg beigemessen haben. Innerhalb eines erfolglosen Unternehmens wurde der Kultur ein geringer Beitrag zugesprochen.<sup>382</sup>

Das Management steht unter Verdacht, die Unternehmenskultur als Kontrollmechanismus zu nutzen, um bestimmte Aktivitäten zu legitimieren. Werte und Normen werden zu Regeln mit Ausführungsbestimmungen verformt. Die Mitarbeiter akzeptieren unbewusst Fremdkontrollmechanismen und -modalitäten. Die Wahrnehmung und Interpretation von Unternehmenssituationen durch die Mitarbeiter wird sozial-technisch gesteuert und manipuliert. Entweder werden Interessenskonflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nicht thematisiert oder Gemeinsamkeiten werden durch Harmoniemanagement und inszenierte Kulturfassaden überbetont. Dieses Verhalten verschleiert den Herrschaftscharakter im Unternehmen.

Die massive Vermittlung der Unternehmenskulturintensität überlagert die persönliche Identität der Mitarbeiter. Es treten keine Probleme auf und Gewerkschaften, Betriebsräte und Vertrauenspersonen werden nicht benötigt.<sup>383</sup>

Stahle behauptet: „Das (interpretative) Konzept der Unternehmenskultur unterstreicht die Bedeutung symbolischer Interaktion bei der Wahrnehmung und Rekonstruktion organisationaler Wirklichkeit, überhöht sie u.E. jedoch zumeist in ihrer Bedeutung und impliziert damit ein Maß an Beliebigkeit, das für die Wirklichkeit gerade in Wirtschaftsorganisationen untypisch ist.“<sup>384</sup> Die Unternehmenskultur weist einen geringen Leistungsbeitrag in Bezug auf Entdeckungs-, Beschreibungs-, Erklärungs- und Aufwendungszusammenhang auf. Sie wurde kaum erforscht und präzisiert. Die empirische Erforschung ist problematisch und steht noch am Anfang. Die Unternehmenskultur hat ein Beschreibungs- und Erklärungsdefizit.<sup>385</sup>

---

<sup>381</sup> Vgl. Altschul (1986), S.22

<sup>382</sup> Vgl. Wicher (1994), S.334

<sup>383</sup> Vgl. Wicher (1994), S.334f.

<sup>384</sup> Stahle (1989), zitiert durch Jäger (1991), S.38

<sup>385</sup> Vgl. Wicher (1994), S.338

## 7. Fazit

Werden die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie verstanden, lassen sich Anomalien erklären, Konflikte und Widerstände verstehen.<sup>386</sup>

Anhand unterschiedlicher Merkmale wurde die Interdependenz zwischen der Unternehmenskultur und der Wettbewerbsstrategien bewiesen.

Die Kostenführerschaft wird durch eine stark ausgeprägte „Brot-und-Spiele-Kultur“ gefördert. Die von der Konkurrenz gelieferten Orientierungsgrundlagen, die Ausrichtung der Unternehmensabläufe und des autoritären Führungsverhaltens auf Traditionen und Erfahrungen beschränken das Marktrisiko. Die Kostenführerschaft ist auf Arbeitsteilung aufgebaut.

Die Strukturen einer zentral ausgerichteten funktionalen Organisation sind einfach gehalten, um Konflikte und Uneinigkeit zu verhindern. Gleichartige Aufgaben werden in einer Abteilung oder einer Stelle zusammengefasst. Die einzelnen Funktionsbereiche sind direkt der Unternehmensleitung unterstellt. Durch den autoritären Führungsstil sind die Kompetenzen klar abgegrenzt. Abstimmungsmaßnahmen sind unnötig. Alle Führungsentscheidungen werden allein von den Führungskräften getroffen. Es wird jedes Konflikt- und Streitpotential erstickt. Entscheidungen werden schnell getroffen und umgesetzt, so dass das Unternehmen zeitnah reagieren kann. Doppelbearbeitungen werden vermieden und der Koordinationsaufwand eingeschränkt.

Ist diese Kulturtypologie stabil und durchdringt das gesamte Unternehmen, liefert sie deutliche Orientierungsmuster für das Mitarbeiterverhalten. Gleichartige Orientierungsgrundlagen und Verhaltensmuster unterstützen routinierte Prozessabläufe und beugen Konflikten vor. Es wird Verbundenheit geschaffen, die Mitarbeiter können sich mit den Unternehmenswerten identifizieren, wodurch die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation steigt. Homogene Einstellungen werden von zentral ausgerichteten funktionalen Organisationen unterstützt.

Weiterhin fördert Homogenität ein effizientes internes Kommunikationsnetzwerk. Kommunikationsprozesse werden vereinfacht und die Arbeitsproduktivität gesteigert.

Ist die „Brot-und-Spiele-Kultur“ stark ausgeprägt, wird die Handlungskomplexität reduziert. Vereinfachte Handlungen werden von den Mitarbeitern schneller imitiert und übernommen. Produktionsabläufe laufen schneller und effektiver ab.

In einem autoritär geführten Unternehmen sind die Mitarbeiter ständigen Leistungskontrollen ausgesetzt, wodurch die Motivation sinkt. Doch gleichartige Orientierungsgrundlagen verrin-

---

<sup>386</sup> Vgl. Schein (2006), S.178

gern den Kontrollaufwand. Die Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben und die Erwartungen der Führungskräfte, so dass die Arbeitsüberprüfung nur begrenzt notwendig ist, dadurch wird die motivationshemmende Wirkung des autoritären Führungsverhaltens ausgeglichen. Trotzdem sind mitarbeitermotivierende Maßnahmen notwendig. Die mechanischen und gleichbleibenden Arbeitsabläufe demotivieren, da die Eigenverantwortlichkeit der Arbeit begrenzt ist. Zudem fehlt ihnen das Unternehmensgesamtbild, da sie ihre Arbeitsschritte wiederholt ausführen und nicht den Zusammenhang sehen.

Die Differenzierungsstrategie erfordert eine schwach ausgeprägte Kombination aus der „Alles-oder-Nichts-“ und der analytischen Projektkultur. Das Risiko ergibt sich aus der Entwicklung neuartiger Leistungen und hoher Investitionen. Das Unternehmen orientiert sich an den Kundenbedürfnissen. Prozesse und Abläufe werden analysiert, um Fehler und Ineffizienz aufzudecken und zu beheben.

Schwache Kulturen liefern den Unternehmensmitarbeitern keine klaren Orientierungsmuster. Die individuelle Fähigkeiten werden innerhalb der Teamarbeit genutzt, um innovative Ideen zu fördern. Aufgabenkomplexe werden gemeinsam und autonom bearbeitet. Eine dezentral ausgeprägte divisionale Organisation berücksichtigt verschiedene Einstellungen und Präferenzen und fördert somit die Zusammenarbeit. Heterogene Wertvorstellungen unterstützen die Konfliktentwicklung, so dass neue Ideen entstehen. Allerdings sollten die Grundeinstellungen einander ähneln, um Verbundenheit untereinander zu schaffen.

Die Gefahr der Verkapselung, die aus einer starken Kultur resultiert, ist ernst zu nehmen. Das Unternehmen kann unflexibel und wettbewerbsunfähig werden, da es sich nicht an veränderte Markt- und Kundenbedingungen anpassen kann. Die divisionale Organisation wirkt diesem Umstand entgegen, denn sie zeichnet sich durch eine hohe Marktnähe und schnelle Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse aus. Sie fördert die Flexibilität eines Unternehmens. Allerdings behindern zudem Implementationsbarrieren einer starken Kulturintensität eine schnelle Strategieumsetzung, das Unternehmen ist unflexibel.

Innerhalb einer dezentral ausgerichteten divisionalen Organisation werden gleiche Aufgaben auf verschiedene Stellen oder Abteilungen aufgeteilt. Das ermöglicht bereichsübergreifende Aufgabenbearbeitungen, das Nutzen verschiedener Kompetenzen und Qualifikationen. Die Mitarbeiter sind spezialisiert und qualifiziert. Ein kooperativer Führungsstil unterstützt diese Arbeitsweise, da die Führungskräfte mit den Mitarbeitern zusammen arbeiten. Entscheidungen und Probleme werden gemeinsam diskutiert und gelöst. Die Mitarbeiter sind involviert. Die divisionale Organisation unterstützt eigenverantwortliches Arbeiten. Die Mitarbeiter kön-



nen sich individuell entfalten. Wodurch die Motivation und Zufriedenheit steigt, im Gegenzug sinken die Fehlzeiten und Fluktuationsraten.

Die hybride Wettbewerbsstrategie wird durch eine Kombination der „Alles-oder-Nichts-“, der „Brot-und-Spiele-“ und der analytischen Projektkultur gefördert. Kriterien aus allen drei Typologien können kombiniert genutzt werden. Beispielsweise durch Analysen können Differenzierungspotentiale, Kostensenkungspotentiale und Effizienzerhöhungsmaßnahmen aufgezeigt werden. Das Unternehmen kann sich unter anderem an den Preisen der Konkurrenz orientieren. Sowohl die Arbeitsteilung, um Erfahrungskurven- und Lerneffekte zu realisieren, als auch die Teamarbeit, um Innovationen zu fördern, können eingesetzt werden. Die Kultur sollte die Vorteile einer starken und einer schwachen Kultur verbinden. Beispielsweise werden Orientierungsmuster für Prozessabläufe geliefert. Die Mitarbeiter mit komplexeren Aufgaben werden in ihrer autonomen Arbeit nicht durch Handlungsvorgaben eingeschränkt und entlastet somit die Führungskräfte. Weiterhin eignet sich eine divisionale Organisation besser, da die Unternehmensstrukturen komplex sind und Kompetenzen nicht klar getrennt werden können. Es sollte der situative Führungsstil angewendet werden. Bei Planungsaufgaben werden kooperative Führungskräfte durch das autonome Handeln der Mitarbeiter entlastet. Im Gegensatz zu Entscheidungsaufgaben, die schnell umgesetzt werden müssen. Der autoritäre Führungsstil gewährleistet eine solch schnelle Entscheidungsdurchsetzung.

Die unter Punkt 6 angeführte Bewertung der Unternehmenskultur ist zu ablehnend und kritisch gestaltet.

Bei der Unternehmenskultur handelt es sich um ein Konzept. Sie fungiert als Erklärungsansatz, um bestimmte unternehmerische Verhaltensweisen besser verstehen zu können. Es wird kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit gestellt. Die Unternehmensgegebenheiten werden vereinfacht und begreiflicher abgebildet.

Die Unternehmenskultur gilt nicht als Alleinstellungsmerkmal, sondern wird im Interdependenzverhalten mit verschiedenen anderen Faktoren betrachtet. Beispielsweise beeinflussen alle Unternehmensmitglieder und deren Individualkultur die Unternehmenskultur. Nicht die Führungskräfte allein formen die Kultur. Sie wird von allen Mitglieder beeinflusst und weiterentwickelt. Zudem ist die Unternehmenskultur in die gesellschaftliche und politische Kultur eingebettet. Diese müssen ebenfalls einbezogen werden, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann.

Die Beschäftigten müssen nicht einer sozialen Gruppierung entsprechen. Die Unternehmens- und Mitarbeiterwerte müssen nicht konsistent sein, um Erfolg zu haben. Es können unterschiedliche Werte vertreten werden. Allerdings sollten die Grundeinstellungen und -annahmen zumindest teilweise übereinstimmen. Es ist sogar von Vorteil, Mitarbeiter mit verschiedenen Vorstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten zu beschäftigen. Diese können für die Unternehmensweiterentwicklung gezielt genutzt werden.

Weiterhin wird ausgesagt, dass die Unternehmenskultur der Manipulation der Mitarbeiter dient. Die Mitarbeiter werden mit Hilfe der gelieferten Denkmuster gesteuert und beeinflusst. Doch die Individualkultur kann nicht vollständig durch die Unternehmenskultur ersetzt werden.

Die Menschenbilder sind möglicherweise zu optimistisch gezeichnet. Nicht jeder Mensch ist zu kreativen und innovativen Leistungen fähig. Doch Menschen wachsen mit ihren Aufgaben und entwickeln sich weiter.

Der prozentuale Einfluss der Unternehmenskultur auf den Erfolg ist schwer messbar. Die Anzahl der Faktoren, die den Erfolg bestimmen, sind umfangreich und können nicht deutlich voneinander abgegrenzt werden. Es können kaum Aussagen über das Verhältnis und die Gewichtung jedes einzelnen Faktors getroffen werden, so dass empirische Beweise fast unmöglich sind.

Das Konzept der Unternehmenskultur sollte nicht konsequent abgelehnt werden, sondern als Chance gesehen werden, erfolgreicher zu agieren. Die Unternehmenskultur ist kein Erfolgsgarant, sondern trägt zum Erfolg bei. Das Maß der Bedeutung muss jedes Unternehmen selbst festlegen. Die Kultur eines Unternehmens liefert eine gute Grundlage, um das Unternehmensverhalten zu beschreiben und zu erklären. Sie unterstützt die Strategieumsetzung und erleichtert die Unternehmensabläufe.

Die weitere Erforschung der Einflussgröße Unternehmenskultur ist bedeutsam, um die Zusammenarbeit im Unternehmen zu optimieren, die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit zu erhöhen und das Unternehmen selbst zu verbessern. Die Verbindung zwischen Strategie und Kultur stellt hierbei eine wichtige Komponente dar.

## **Literaturverzeichnis**

**Al-Laham, A. (1997):** Strategieprozesse in deutschen Unternehmen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden 1997

**Altschul, K. (1986):** Unternehmenskultur: Die Masche der 80er Jahre, in: Absatzwirtschaft, Mai 1986, S.20-29

**Ansoff, I. (1987):** Corporate Strategy, London 1987

**Arnus, D.:** <http://www.jahooda.org/wp-content/uploads/2009/08/master-thesis-daniel-arnus.pdf> (18.05.2010)

**Asum, H./ Kerth, K./ Stich, V. (2009):** Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 4. Aufl., München 2009

**Barthel, E/ Wollersheim, J.:** <http://econstor.eu/bitstream/10419/27860/1/577675583.PDF> (18.05.2010)

**Bate, S. P. (1995):** Strategies for Cultural Change, Oxford 1995

**Bea, F. X./ Haas, J. (2009):** Strategisches Management, 5. Aufl., Stuttgart 2009

**Beecken, T./ Frese, E. (1995):** Dezentrale Unternehmensstrukturen, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S.133-146

**Benölken, H./ Greipel, P. (1989):** Strategische Organisationsentwicklung: Lagfrsichtige Unternehmenssicherung durch integrierte Strategie- und Organisationsentwicklung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Januar/ Februar 1989, S.15-22

**Bleicher, K. (1991):** Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

**Bormuth, U./ Faisst, M./ Gronbach, M./ Kraus, C.:** <http://v.hdm-stuttgart.de/seminare/b2e03/praesis/BTEC-Vermittlung-der-Unternehmenskultur%20.pdf> (19.05.2010)

**Breisig, T. (2006):** Betriebliche Organisation, Berlin 2006

**Bromann, P./ Piwinger, M. (1992):** Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation, Stuttgart 1992

- Bühner, R. (1995):** Arbeitsorganisation, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S.433-446
- Bullinger, H.-J. (1995):** Prozessmanagement, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S.779-790
- Burman, C/ Koers, M./ Meffert, H.:** <http://www.ephorie.de/pdfs/Meffert-Markenmanagement.pdf> (03.05.2010)
- Comelli, G./ Rostenstiel, L. v. (2009):** Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 4. Aufl., München 2009
- Corsten, H./Will, T. (1992):** Das Konzept generischer Wettbewerbsstrategien – Kennzeichen und kritische Analyse, in: Das Wirtschaftsstudium, März 1992, S.185-191
- Davis, S. M. (1984):** Managing Corporate Culture, New York 1984
- Deal, T. E./ Kennedy, A. A. (1982):** Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life, London 1982
- Dill, P. (1986):** Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, München 1986
- Dill, P./ Heinen, E. (1986):** Unternehmenskultur: Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, März 1986, S.202-218
- Fiedler, J. (1998):** Strategie und Kultur im Transformationsprozess: Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus, München 1998
- Gaitanides, M. (1995):** Führungsorganisation, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S.419-432
- Grosse-Hornke/ Gurk:** <http://www.perspektive-mittelstand.de/Mergers-Acquisitions-Erfolgsfaktor-Unternehmenskultur-/management-wissen/2451.html> (04.05.2010)
- Große-Oetringhaus, W. F. (1996):** Strategische Identität – Orientierung im Wandel: Ganzheitliche Transformation von Spitzenleistungen, Berlin Heidelberg 1996
- Gunia, P.-G. (1995):** Mehr Effizienz und mehr Erfolg im Personalkostenmanagement: Ein Arbeitshandbuch zur Kostensenkung und Leistungssteigerung, Renningen-Malmsheim 1995
- Hentze, J./ Kammel, A. (2001):** Personalwirtschaftslehre I: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7. Aufl., Stuttgart 2001

**Herbst, D. (1998):** Corporate Identity: Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität, Leitbild und Unternehmenskultur, ein Leitbild entwickeln und in der Öffentlichkeit umsetzen, Berlin 1998

**Hinterhuber, H. H. (1990):** Wettbewerbsstrategie, 2. Aufl., Berlin 1990

**Hinterhuber, H. H. (1996):** Strategische Unternehmensführung: I Strategisches Denken – Vision – Unternehmenspolitik – Strategie, 6. Aufl., Berlin 1996

**Hinterhuber, H. H. (2004):** Strategische Unternehmensführung: II Strategisches Handeln – Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche – Organisation – Umsetzung - Unternehmenskultur – strategisches Controlling - Leadership, 7. Aufl., Berlin 2004

**Hinterhuber, H. H./ Matzler, K./ Stahl, H. K. (2009):** Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H. H./ Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 6.Aufl., Wiesbaden 2009

**Hofbauer, W./ Scholz, C. (1990):** Organisationskultur: Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990

**Hofstede, G. (1991):** Cultures and Organizations: Software of the mind, Cambridge 1991

**Huber, J. (2000):** Kostenführerschaft – Produktführerschaft – Kundenpartnerschaft: Paketdienstleister auf der Suche nach der optimalen Wettbewerbsstrategie und deren Umsetzung, Wien 2000

**Hungenberg, H. (2006):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 4. Aufl., Wiesbaden 2006

**Hungenberg, H. / Wolf, T. (2007):** Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin Heidelberg 2007

**Kalthoff, O./ Nonaka, I./ Nueno, P. (1999):** Zurück zur Spitze: Unternehmen in Europa – Durch Innovation und Kreativität zum Erfolg, 2. Aufl., St. Gallen/ Zürich 1999

**Karg, P. W./ Lurse, K./ Meister, H.-P. (2001):** Unternehmenskultur gestalten – die zentrale Führungsaufgabe, in: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur - Praxis Unternehmenskultur Band 1: Herausforderungen gemeinsam bewältigen, Gütersloh 2001, S. 37-55

- Kasper, H. /Holzmüller, H. H. (1990):** Organisationskulturelle Muster als Determinanten des Exporterfolges, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Berlin Heidelberg 1990, S.207-239
- Kiessling, W. F./ Spannagl, P. (1996):** Corporate Identity: Unternehmensleitbild  
- Organisationskultur, Alling 1996
- Klimmer, M. (2007):** Unternehmensorganisation: Eine kompakte und praxisnahe Einführung, Rheinbreitbach 2007
- Korndörfer, W. (1989):** Unternehmensführungslehre: Einführung – Entscheidungslogik – Soziale Komponente im Entscheidungsprozess, 7. Aufl., Wiesbaden 1989
- Körner, M. (1993):** Corporate identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung, 2. Aufl., Stuttgart 1993
- Kreikebaum, H. (1998):** Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und neue Strukturen, Wiesbaden 1998
- Krems, B.:** <http://olev.de/uv/untkultur.htm> (10.04.2010)
- Krystek, U. (1989):** Führung in Ausnahmesituationen: Akute Krisen und Chancen als Führungsaufgabe, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Januar/ Februar 1989, S.30-37
- Krystek, U. / Zur, E. (1990):** Verträglichkeit von Kultur und Strategie, in: Gablers Magazin, Oktober 1990, S.17-21
- Krystek, U. / Zur, E. (2002):** Unternehmenskultur, Strategie und Akquisition, in: Krystek, U./ Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung: Globalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin Heidelberg 2002, S.777-792
- Kroeber, A. L./ Kluckhohn, C. (1952):** Culture: a critical review of concepts and definitions, Cambridge 1952
- Jäger, W. (1991):** Neue Unternehmen und alternative Betriebe: Kulturelle Aspekte betrieblichen Handels, Wiesbaden 1991
- Jeuschede, G. (1994):** Grundlagen der Führung: Führungsprozess – Führungskreis – Führungsfunktion – Führungskonzeptionen – Führungsstil, Wiesbaden 1994
- Jung, R. H./Redel, W./ Seidel, E. (1988):** Führungsstil und Führungsorganisation, in Führung, Führungsstil Band 1, Darmstadt 1988

- Macharzina, K./ Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, 5. Aufl., Wiesbaden 2005
- Majaro, S. (1993):** Erfolgsfaktor Kreativität: Ertragssteigerung durch Ideen-Management, London 1993
- Marré, R. (1997):** Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Frankfurt am Main 1997
- Meffert, H. (1988):** Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988
- Meffert, H. (1994):** Marketing-Management: Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994
- Müller, J. (2009):** Projektteamübergreifender Wissensaustausch: Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente einer Wissenskultur, Wiesbaden 2009
- Müller-Stewens, G. (1992):** Strategie und Organisationsstruktur, in: Frese, E (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, S.2344-2355
- Nagel, K. (2009):** Kreativitätstechniken in Unternehmen: Das Radarsystem, München 2009
- Obermann, C. (2009):** Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends; Mit originalen AC-Übungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2009
- o. V.: <http://www.kostenanalyse.com/> (10.04.10)**
- o. V.: <http://www.4managers.de/management/themen/erfahrungskurve/> (04.05.2010)**
- o.V.: <http://www.4managers.de/management/themen/hybride-wettbewerbsstrategie/> (19.05.2010)**
- o. V.: [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand\\_aktuell/unternehmenskultur-ist-ein-erfolgsfaktor;876816;0](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand_aktuell/unternehmenskultur-ist-ein-erfolgsfaktor;876816;0) (08.04.10)**
- o. V.: <http://www.netzwissen.com/beruf-ausbildung/fuehrungsstile.php> (08.06.2010)**
- o. V.: <http://www.onpulson.de/themen/164/wettbewerbsstrategie/> (07.04.10)**
- o. V.: [http://university-essays.tripod.com/mckinsey\\_7s\\_framework.html](http://university-essays.tripod.com/mckinsey_7s_framework.html) (18.05.2010)**
- o. V.: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/lerneffekt/lerneffekt.htm> (10.04.10)**
- Peters, T. J./ Waterman, R. H. (1991):** Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 14. Aufl., Landsberg/ Lech 1991

- Pfähler, W./ Wiese, H. (1998):** Unternehmensstrategien im Wettbewerb: Eine spieltheoretische Analyse, Berlin Heidelberg 1998
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. T. (2001):** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001
- Porter, M. E. (1996):** What is strategy?, in: Harvard Business Review, November-Dezember 1996, S.61-78
- Porter, M. E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt/Main 1999
- Porter, M. E. (1999b):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt/Main 1999
- Raps, A. (2003):** Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzepte und Instrumente, Wiesbaden 2003
- Reiss, M.:** <http://www.uni-stuttgart.de/uni-kurier/uk99/forschen/fs71.htm> (18.05.2010)
- Seghezzi, H. D. (1996):** Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept, München 1996
- Schein, E. H. (2003):** Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, 2. Aufl., Bergisch Gladbach 2003
- Schein, E. H. (2004):** Organizational culture and leadership, 3. Aufl., San Francisco 2004
- Schmidt, G. (2006):** Organisatorische Grundbegriffe, 13. Aufl., Gießen 2006
- Schmidt, S. J.:** <http://www.velbrueck-wissenschaft.de/pdfs/zsjschmidt.pdf> (17.05.2010)
- Schneider, W. (2007):** Marketing, Berlin Heidelberg 2007
- Scholz, C. (1987):** Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin 1987
- Schreyögg, G. (1992):** Organisationskultur, in: Frese, E (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl, Stuttgart 1992, S.1525-1537
- Schreyögg, G. (2003):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Schreyögg, G./ Steinmann, H. (2000):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. Aufl, Wiesbaden 2000



- Simon, H. (1990):** Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder mehr?, in: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.1-11
- Simon, H./ Tacke, G. (1990):** Klare Orientierung und Werte schaffen, in Gablers Magazin, Oktober 1990, S.10-15
- Stacey, R. D. (1995):** Das Chaos managen: Kreativität und Innovation in einer Welt des Wandels, Wiesbaden 1995
- Staehe, W. H. (1992):** Funktionen des Managements, 3. Aufl., Stuttgart 1992
- Stewart, A. M. (1997):** Mitarbeitermotivation durch Empowerment: Mehr Kompetenzen – bessere Arbeitsergebnisse, Niederhausen/ Ts. 1997
- Töpfer, A. (2005):** Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, Berlin Heidelberg 2005
- Voigt, K.-I. (1996):** Unternehmenskultur und Strategie: Grundlagen des kulturbewussten Managements, Wiesbaden 1996
- Voigt, K.-I. (2008):** Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, Berlin Heidelberg 2008
- Vollert, K. (2004):** Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Aufl., Bayreuth 2004
- Vollert, K. (2006):** Marketing: Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Bayreuth 2006
- Walter, H. (1999):** Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1999
- Welfens, P. J. J. (2005):** Grundlagen der Wirtschaftspolitik: Institutionen- Makroökonomik- Politikkonzepte, 2. Aufl., Berlin Heidelberg 2005
- Welge, M. K./ Al-Laham, A. (2003):** Strategisches Management: Grundlagen – Prozess - Implementierung, 4.Aufl., Wiesbaden 2003
- Wicher, H. (1994):** Unternehmenskultur, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 4 1994, S.329-338
- Will, T. (1996):** Wettbewerbsvorteile durch Simultaneität von Kostenführerschaft und Differenzierung: Unterstützungspotential integrativer Produktionskonzepte, Frankfurt am Main 1996
- Wollersheim, J./ Barthel, E.: <http://econstor.eu/bitstream/10419/27860/1/577675583.PDF> (20.05.2010)**

**Zahn, E. (1991):** Neue Produktionstechnologien: Potentiale für Wettbewerbsvorteile, in:  
Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1991,  
S.153-165

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen, als die hier angegeben Hilfsmittel benutzt habe. Ich bestätige ausdrücklich Zitate und Quellenangaben mit größter Sorgfalt und Redlichkeit in der vorgeschriebenen Art und Weise kenntlich gemacht zu haben.

Maria Beier